ADMINISTRAÇÃO: 4

Estudos organizacionais e sociedade

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: 4

Estudos organizacionais e sociedade

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2021

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Natália Sandrini de Azevedo
Daphynny Pamplona
Camila Alves de Cremo
Luiza Alves Batista
Maria Alice Pinheiro
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

2021 *by* Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do texto © 2021 Os autores
Copyright da edição © 2021 Atena Editora
Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.
Open access publication by Atena Editora

Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial
Ciências Humanas e Sociais Aplicadas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Atena Editora
Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr.Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Atena
Editora
Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Administração: estudos organizacionais e sociedade 4

Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Gabriel Motomu Teshima
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade 4 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5983-660-4
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.604210311

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2021

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

Atena
Editora
Ano 2021

APRESENTAÇÃO

O contexto de crescente fluidez e complexidade da realidade faz emergir novos desafios, problemas à humanidade, razão pela qual são demandadas novas agendas temáticas, lógicas e discursivas para se refletir como o campo científico pode explicar e responder positivamente às Organizações e à Sociedade.

Partindo deste contexto corrente de fluidez e complexidade, o objetivo desta obra é ampliar os debates temáticos com um enfoque pluralístico, fundamentando-se em um trabalho coletivo de autores que valorizam em suas pesquisas a riqueza empírica da realidade de um conjunto de estudos de caso.

Partindo da centralidade que o pensamento administrativo e estratégico possui no dia-a-dia das pessoas, o presente livro, "Administração: Estudos organizacionais e sociedade 4" apresenta uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos por meio de uma abordagem de pesquisadores *insiders* e *outsiders* ao campo epistemológico da Administração.

Esta obra apresenta uma rica agenda de análises que valorizam a riqueza empírica da realidade administrativa em sua concretude, valorizando no trabalho de campo a construção de reflexões e novos conhecimentos que podem eventualmente corroborar para o avanço das fronteiras científicas, sem um necessário comprometimento com paradigmas teóricos.

Estruturado em 19 capítulos, este livro, traz relevantes debates ao pensamento administrativo, os quais são diretamente relacionados ao binômio Estado / Empresa, por meio da apresentação de uma série de estudos que valorizam a análise empírica dos subcampos da Administração Pública e da Administração Financeira.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, paradigmas teóricos e recortes metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários, os quais proporcionam uma imersão aprofundada em uma agenda eclética de estudos administrativos com base na realidade de organizações públicas e privadas.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos por meio de uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-conceitual e dos modelos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 ..... **1**

MISTÉRIOS DA GESTÃO PÚBLICA: GESTÃO ESTRATÉGICA – O CASO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

Aslei Andrade da Silva

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103111

CAPÍTULO 2 ..... **19**

GESTÃO FINANCEIRA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICAS NA GESTÃO MUNICIPAL

Airton Pereira da Silva Leão

Randal Silva Gomes

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103112

CAPÍTULO 3 ..... **35**

REFLEXÕES SOBRE A CRISE ÉTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS EM MOÇAMBIQUE: DO PROBLEMA À BUSCA DE SOLUÇÕES

Pedro José Zualo

Domicio Moisés Guambe

Benedito Jaime Monjane

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103113

CAPÍTULO 4 ..... **50**

AUTOCOMPOSIÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: O CASO DO NÚCLEO PERMANENTE DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Paulo Rogério dos Santos Bezerra

Nouraide Fernandes Rocha de Queiroz

Marcus Aurélio de Freitas Barros

Karina de Oliveira Costa Bezerra

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103114

CAPÍTULO 5 ..... **62**

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL

Eduardo Dias Leite

João de Araújo Guimarães Neto

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103115

CAPÍTULO 6 ..... **77**

BALANÇO DOS INDICADORES SOCIAIS E DE NÍVEL DE ESCOLARIDADE NO MARANHÃO E SEUS REFLEXOS

Vilma Moraes Heluy

Luís Manuel Borges Gouveia

João Augusto Ramos e Silva

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103116

CAPÍTULO 7 ..... **91**

METODOLOGIAS ATIVAS: UMA NOVA PROPOSTA DE ENSINO

Lincoln Tutida

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103117

CAPÍTULO 8 ..... **103**

TOWARDS AN OPTIMAL MODEL OF EDUCATIONAL LEADERSHIP

Tulio Barrios Bulling

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103118

CAPÍTULO 9 ..... **122**

A SUPERVISÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: O CASO DA CENTRO DE ENSINO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Simone Mura

Adérito Gomes Barbosa

https://doi.org/10.22533/at.ed.6042103119

CAPÍTULO 10 ..... **139**

RESPONSABILIDADE SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19: ALGUMAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO IFRS CAMPUS BENTO GONÇALVES

Giovana Bianchini

Onorato Jonas Fagherazzi

Joaquim Rauber

Cláudia Soave

Leane Maria Filipeto

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031110

CAPÍTULO 11 ..... **152**

PRODUÇÃO MAIS LIMPA APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: EFICIÊNCIA, ECONOMIA E INOVAÇÃO.

Suzana Carneiro de Oliveira

Theresa Cristina da Silva Cavalcanti

Juliana Cavalcanti de Lorenzi

Charles Silva dos Santos

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031111

CAPÍTULO 12 ..... **164**

GASTOS HOSPITALARIOS DERIVADOS DE LA MALA COLOCACIÓN DE CATÉTER TENCKHOFF

Martin Eduardo Avendaño Mejia

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031112

CAPÍTULO 13 ..... **170**

IMPACTO DA ADESÃO A NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO

Letícia de Souza Vilanova
Fernanda Mosseline Josende Coan
Paulo José Korbes

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031113

CAPÍTULO 14 ..... **191**

IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE COMPLIANCE NO COMBATE A FRAUDES E LAVAGEM DE DINHEIRO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO BRASIL

Marcela Lobo Francisco
Celso Luiz Moreira Pieroni
Karine Silva Santos

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031114

CAPÍTULO 15 ..... **207**

CONFLITOS DE AGÊNCIA ENTRE ACIONISTAS CONTROLADORES E MINORITÁRIOS NA DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Cleiton Ricardo Kuronuma
George André Willrich Sales

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031115

CAPÍTULO 16 ..... **226**

ANÁLISE DA POLÍTICA DE DIVIDENDOS: UMA APLICAÇÃO DE REGRESSÃO QUANTÍLICA

Jéferson Rodrigo Ströher
Igor Alexandre Clemente de Morais
Eric Fernando Boeck Daza
Luiz Alberto Mangoni

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031116

CAPÍTULO 17 ..... **246**

ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA DE PENSIONES EN MÉXICO

Gabriela López Martínez
Conrado Aguilar Cruz

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031117

CAPÍTULO 18 ..... **259**

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS: UM REFLEXO DA SITUAÇÃO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE - MG NOS CAMPEONATOS E A PARTICIPAÇÃO DOS SÓCIOS TORCEDORES CRUZEIRENSES NOS JOGOS REALIZADOS NO ESTÁDIO MINEIRÃO EM 2019

Gustavo Samuel Cunha
Wanessa Letícia de Oliveira Miranda
Gustavo Rodrigues Cunha

https://doi.org/10.22533/at.ed.60421031118

SOBRE O ORGANIZADOR 272

ÍNDICE REMISSIVO 273

CAPÍTULO 1

MISTÉRIOS DA GESTÃO PÚBLICA: GESTÃO ESTRATÉGICA – O CASO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

Data de aceite: 25/10/2021
Data da submissão: 17/09/2021

Aslei Andrade da Silva
Unyleya Educacional
http://lattes.cnpq.br/0245757419897325

RESUMO: Desde que se começou a falar em Administração Gerencial no Brasil a Administração Pública tem buscado profissionalizar suas instituições. Um dos pontos diretamente relacionados é o recrutamento e seleção de servidores, que se dá por meio de concurso público, e nem sempre alcança o resultado desejado. Não obstante, o aspecto político inserido na escolha de CEO's e respectivos assessores nas organizações públicas pode incorrer em elementos que dificultem ou impeçam ações técnicas de profissionalização de gestão. Conduzir a implementação de qualquer gestão em uma instituição pública pode ser extremamente desafiador se unirmos falta de experiência vivencial e/ou técnica dos atores da casa e, se isso for aliado a questões políticas oriundas de áreas próximas à alta gestão, a dificuldade pode ser ampliada. Durante a implantação da gestão estratégica em uma autarquia federal observou-se que as suposições mencionadas efetivamente podem ocorrer. Este artigo foi produzido baseado em fatos ocorridos no âmbito de uma organização pública do poder executivo durante a implementação de sua gestão estratégica. O objetivo é apresentar elementos factuais à comunidade técnica e acadêmica em torno de vieses para efetivação de uma ferramenta daquela natureza. O estudo de caso foi o método escolhido por ser o mais adequado para expor as questões que serão abordadas no decorrer da leitura e o resultado demonstrou que o responsável por coordenar esse tipo de projeto necessita ter perfil bem específico, que envolve elementos técnicos, políticos e multidisciplinares.
PALAVRAS - CHAVE: Implantação, Gestão Estratégica, Experiência Profissional, Gestão Pública.

MYSTERIES OF PUBLIC MANAGEMENT: STRATEGIC MANAGEMENT – THE CASE OF A FEDERAL AUTARCHY

ABSTRACT: Since people started talking about Management Administration in Brazil, Public Administration has sought to professionalize its institutions. One of the directly related points is the recruitment and selection of civil servants, which takes place through a public examination, and does not always achieve the desired result. However, the political aspect inserted in the choice of CEO's and their advisors in public organizations may incur elements that hinder or prevent technical actions for professionalization of management. Conducting the implementation of any management in a public institution can be extremely challenging if we combine the lack of experiential and/or technical experience of the actors in the house and, if this combined with political issues arising from areas close to senior management, the difficulty be increased. During the implementation of strategic management in a federal agency, it observed that the

aforementioned assumptions could actually occur. This article was produced based on facts that occurred within a public organization of the executive power during the implementation of its strategic management. The objective is to present factual elements to the technical and academic community around biases for the realization of a tool of that nature. The case study was the method chosen as it is the most appropriate to expose the issues that will be addressed during the reading and the result showed that the person responsible for coordinating this type of project needs to have a very specific profile, which involves technical, political and multidisciplinary.
KEYWORDS: Implementation, Strategic Management, Professional Experience, Public Management.

1 I INTRODUÇÃO

Um dos maiores vieses na Administração Pública brasileira se reflete no processo de profissionalização das instituições. Uma das explicações para esse fato está relacionada diretamente às pessoas responsáveis por realizar as atividades em nome das organizações. No Brasil, o princípio do concurso público, assim reconhecido pela jurisprudência de cortes como o Supremo Tribunal Federal (STF) e, também, pelo que determina o Artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, é um instrumento que talvez necessite de revisões. Antes de mais nada é importante registrar que o autor entende que o concurso é necessário ao país para acesso a cargos públicos em detrimento das práticas nada republicanas anteriores à sua obrigação. O que se questiona são os métodos que, efetivamente, poderiam ser melhorados.

É muito comum que um novo servidor, recém empossado em seu cargo público, que não necessariamente é o primeiro, receba como missão a importante tarefa de compor uma equipe de trabalho para, por exemplo, implantar a gestão de riscos do órgão. Aliás, os órgãos de controle têm cobrado isso de autarquias, entidades públicas e empresas estatais para que seus processos sejam melhorados. Não obstante, da mesma forma que há a formação daquela equipe de maneira comum, igualmente o grupo pode ser composto por 2 profissionais de direito, 1 de engenharia, 1 de arquitetura, 1 de agronomia e outro sociólogo. Analisando o aspecto técnico do que se espera de nossa equipe hipotética e com todo o respeito que essas importantes profissões merecerem, provavelmente aqueles servidores terão certa dificuldade em apresentar resultado efetivo.

Neste artigo vamos nos limitar a expor o órgão no qual ocorreu a experiência que será discutida em função de resguardarmos qualquer relação entre o que será escrito e a competência das pessoas. Isso porque o fato de alguém não ter sido preparado para realizar uma tarefa em nível técnico e acadêmico não é restritivo para que os certames públicos no Brasil recrutem esses profissionais. Não obstante, não temos a intenção de discutir o concurso público como princípio e tampouco sua metodologia. Algumas relações serão feitas para que se compreenda a experiência que resultou no 1º Planejamento Estratégico da autarquia federal em estudo.

Desta forma, o objetivo do presente estudo é demonstrar, por meio de análise de conceitos, como o processo de profissionalização da administração pública passa diretamente por uma visão de gestão mais moderna e desgarrada de práticas obsoletas. Objetiva-se, ainda, demonstrar que um projeto de implantação de gestão pode ser realizado diretamente pelos servidores, sem necessidade de contratação de consultorias externas, desde que haja ao menos um profissional que detenha conhecimento técnico e acadêmico, nessa ordem, do que se pretende realizar.

2 | CONCEITOS RELEVANTES AO CASO

Como já mencionado na introdução, a Administração Pública passou a utilizar, obrigatoriamente, o concurso público como meio de recrutamento e seleção de pessoal para operar em seu nome. A inclusão deste processo na Constituição Federal de 88 o tornou, também, um princípio constitucional e, desta forma, está acima de qualquer lei menor.

Com o passar do tempo foram sendo reguladas várias carreiras de servidores públicos como as típicas de Estado de órgãos como a Receita Federal, Advocacia Geral da União e outras específicas como a de Ciência e Tecnologia (C&T). Esta última, aliás, é utilizada para recrutamento e seleção de vários órgãos e entidades como Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), Fundação Joaquim Nabuco, Instituto Nacional do Câncer e vários outros.

No caso da Carreira de C&T o perfil exigido para que um cidadão participe é bem restritivo e muito vinculado a atividades acadêmicas. É fato que também há a demanda por experiência profissional, contudo, a natureza do cargo tende para o lado científico com maior profusão. Desta forma, é possível que um servidor aprovado em concurso seja recrutado para operar em uma área finalística tendo sido este a vida profissional toda, ou boa parte dela, membro da academia. Esse cenário nos remete a entender o que viria a ser experiência profissional.

2.1 O que seria experiência profissional?

De maneira bem simplista, vamos encontrar várias fontes em livros de gestão de pessoas dizendo que as pessoas adquirem experiência por meio do uso de seus conhecimentos na prática. Como diriam Flores e Pacheco (1999), quando o cidadão obtém um rol de informações por meio de práticas educacionais e, somado a elas, aplica o que ele é como pessoa do ponto de vista de suas atitudes, suas crenças e habilidades, ele está trabalhando seu conhecimento.

Por outro lado, a experiência tem relação com ações e reações que o meio demanda do cidadão. Temos que a experiência envolve conhecer alguma coisa e saber como aplica-la, sem apego necessário à dialética, por meio de várias situações vividas, como em um processo de construção de algo feito à mão que, a cada vez que é feito fica melhor dado que

as demandas ficam mais específicas. Assim, quanto mais vivência anterior e em ambientes distintos, maior é a capacidade de aplicação de um conhecimento em novos sistemas dado a capacidade de perceber as necessidades em tela (Perrenoud, 1993).

O adulto é um cidadão que teve várias oportunidades de aprender durante sua vida e muitas práticas ele adquiriu por meio de erros. Os erros cometidos serão reavaliados por meio dos conhecimentos obtidos e uma nova aplicação se dará considerando todo esse contexto, aumentando as chances de sucesso. Por exemplo, os dicionários têm algumas conceituações interessantes para experiência, vejamos:

- Conhecimento, ou aprendizado, obtido através da prática ou da vivência;
- Prova ou tentativa; teste feito de modo experimental;
- Modo de aprendizado obtido sistematicamente, sendo aprimorado com o passar do tempo.

Com base nos conceitos apresentados podemos concluir, então, que experiência profissional se dá necessariamente pela oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos obtidos em mais de uma oportunidade. Isso permitirá que o executor de alguma ferramenta terá condições de comparar situações e concluir se o método utilizado está adequado ao ambiente encontrado.

Agora que discutimos um pouco sobre o que é experiência devemos analisar o ponto focal do caso deste artigo que é a gestão estratégica. Trata-se de uma área vastamente explorada pela academia e que vem apresentando novas concepções com o passar dos 'erros'. É interessante pensar que se o leitor deste material fizer uma pesquisa encontrará vários autores que emitiram suas posições há uns 10 anos garantindo que o assunto estava esgotado, como não concordamos com isso estamos sempre buscando inovações.

2.2 Uma base conceitual de gestão estratégica

O objetivo deste artigo não é debater a evolução da gestão estratégica e, desta forma, não haverá espaço para aprofundamento. No entanto, é importante que o leitor saiba que se trata de uma subciência da Administração de Empresas, amplamente debatida e que passou por evoluções ao longo de suas escolas.

Antes de mais nada as escolas se dividem, até esse momento, em três grandes grupos. As escolas estabelecidas no grupo prescritivo se caracterizam por uma fundamentação mais voltada à forma que serão preparadas as estratégias estabelecendo diretrizes que darão essa orientação. O grupo descritivo, por sua vez, estuda a forma de preparação das estratégias e sua fundamentação é a observação de objetos que podem influenciar a criação delas. O grupo de configuração (ou de visão macro) é composto por escolas que pregam eventuais períodos nos quais as organizações devem se modificar e que sua base fundamental é estável. Vamos fazer um pequeno resumo delas a seguir.

2.2.1 Escolas prescritivas

- Design: Andrews (1996): entendia que cada organização precisava de um tipo específico de estratégia, mas que havia necessidade de adaptação e por isso tanto o ambiente interno quanto o externo são considerados;
- Planejamento: Ansoff (1990) pregava que a estratégia se dá por hierarquia de diretrizes em processos formais e essa escola implementou conceitos usuais até hoje de objetivos, metas, valores e planos operacionais;
- Posicionamento: Porter (1989) acreditava que era necessário definir o essencial para focar esforços e, para tal, há a necessidade de análise aprofundada.

2.2.2 Escolas descritivas

- Empreendedora: Para Schumpeter (1988) as ações estratégicas devem considerar que há uma figura hierárquica no ápice da qual devem ser esperadas ações visionárias;
- Cognitiva: Simon (1977) entendia que há a necessidade de definição de padrões por meio de pensamentos individuais culminando em um processo mental;
- Aprendizagem: Autores como Prahalad e Hamel (1990) debatiam que essa escola usa o passado como fonte de informações para que o coletivo da organização idealize sua estratégia. Atualmente esses conceitos são mais aplicados ao falarmos em gestão de mudanças;
- Poder: Allison (1971) entendia que, por meio de um processo político no qual prevalecia os interesses defendidos por quem tem mais poder é que se dava a estratégia. Não havia preocupação com aspectos culturais ou hierárquicos;
- Cultural: Rhenman (1973) e Normam (1977) diziam que por meio de ações que visavam interesses comuns se conseguia uma vantagem estratégica já que, em tese, estar-se-ia atendendo a todos;
- Ambiental: Hannan e Freeman (1977) acreditavam que a organização deveria estar pronta a se defender de eventos ambientais e, assim, reagir a cada nova situação desenhando, então, estratégias para combate-las.

2.2.3 Escola de configuração

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) e Miller e Mintzberg (1984) debatiam que, nessa escola, busca-se por realizar mudanças após períodos de estabilidade. De maneira pragmática, trata-se de mudar a configuração da organização de tempos em tempos.

2.2.4 O que se pode concluir até aqui?

É consenso no meio acadêmico que a escola prescritiva do design possui maior influência em função de sua visão e abordagens que são flexíveis e conseguem enxergar a organização de todos os ângulos. Não obstante, não precisamos entrar nos conceitos de estrutura organizacional para concluir que, na atualidade, flexibilização das tarefas estratégicas caminha junto com os novos modelos de estrutura. A estrutura linear não tem mais uso nas organizações já que aquela situação de um cidadão tomando decisões nos três níveis (estratégico, tático e operacional) se provou impraticável há mais de 20 anos, apesar de haver resistências quanto a isso. No caso de organizações públicas é fundamental o uso da estrutura funcional dado a necessária divisão de funções e a flexibilidade que ela permite podendo, inclusive, ser migrada temporariamente para uma estrutura matricial.

Não obstante, os gestores estratégicos de empresas em geral não têm tempo para tratar de questões relacionadas à operação e a táticas organizacionais e, para tal, contam com profissionais para faze-los. Ao analisarmos a base conceitual das escolas prescritivas com especial atenção à do design, vemos que há um direcionamento para a gestão estratégica participativa. Nela, os gestores estratégicos continuam com a importante missão de validar e aprovar toda a estratégia da organização, no entanto, contam com seus líderes táticos e operacionais para operacionalizar os produtos.

Silva e Lepsch (2011) trouxeram compêndio de grandes autores de estratégia que nos permite concluir que os aspectos que norteiam um planejamento estratégico tornam necessário que os envolvidos no processo participem de sua formulação. Aqueles autores lembram que, ao contrário do que é previsto em estruturas centralizadas, o uso do poder em sentido duplo aumenta as chances de sucesso de um projeto pelo empoderamento de todos envolvidos. Apresentam a analogia entre a dificuldade que um grupo de abelhas têm em sair de uma garrafa com a facilidade das moscas. Não se trata de que uma é melhor que a outra, se trata que em termos de ações mais braçais as moscas são mais acostumadas. As abelhas estão de olho na luz no fundo da garrafa enquanto as moscas caminham até encontrar a saída.

As organizações contemporâneas, ao menos aquelas que se destacam, não contam mais com ferramentas tradicionais em função de sua natural obsolescência. Ao contrário disso, procuram evoluir sua gestão por meio de novos produtos. A questão é que para isso dar certo é necessário participação e compromisso de todos, por isso que organizações sem quadros especializados nessa função gastam fortunas com mapeamentos de processos, gestão integrada e outras.

Em sua pesquisa Silva e Lepsch (2011) descobriram que as organizações estudadas não possuíam um nível adequado de participação de seus colaboradores ficando quase toda a ação por conta de consultorias e dos CEO's das empresas objeto do estudo. No entanto, a pesquisa revelou que os colaboradores de todos os níveis hierárquicos entendem que

aqueles do operacional podem dar maior contribuição em vários aspectos, deixando mais uma pista para um formato 'inovador' de gestão estratégica. A pesquisa revela, também, que ao ponto que mais colaboradores participam do processo, maior é a liberdade que gestores de alto escalão têm para realizar suas atividades sistêmicas em prol da empresa sem abrir mão de seu legítimo direito a avaliar e aprovar as ações estratégicas.

2.3 Metodologias *bottom-up, top-down* e *middle-up-down*

A Ciência da Administração, ao contrário do que outras áreas entendem, foi desenvolvida com o suor e esforço de várias personalidades ao longo de sua história. É bem verdade que muitos desses personagens não eram administradores de formação, no entanto, sua participação foi fundamental para o estágio atual.

→ Metodologia *top-down*

Um engenheiro norte americano de nome Frederick Taylor foi o responsável por consolidar suas ideias na publicação Princípios da Administração Científica. Vários princípios aperfeiçoados ao longo do tempo para a Ciência da Administração tiveram aquele trabalho de 1911 como base.

Naquela obra Taylor desenhou a estrutura organizacional em forma de pirâmide, colocando todas as ações de importância estratégica no topo da empresa e gerando o que se conhece hoje de estrutura linear. Lembrando que ele desenhava uma teoria no início do século XX, podemos perceber que, na ocasião, a compreensão era que:

- Somente altos gestores podem ter ideias;
- Aquelas ideias ignoram qualquer conhecimento que não tenha sido gerado no topo da hierarquia;
- As ideias são implantadas e executadas sem muita preocupação em que se tornem conhecimento nas camadas inferiores;
- O processo de comunicação é extremamente hierarquizado.

Na atualidade já se sabe que é leviano dizer que o modelo era inútil já que funciona bem em empresas que não sofrem nenhum tipo de influência ambiental e permanecem a mesma por anos, como um carrinho que vende pipoca na esquina. A questão é que, como também já é de conhecimento público, as organizações não permanecem sem influências ambientais desde sempre.

Com base no exposto, é muito complexo acreditar que uma instituição pública conseguiria proceder em sistema *top-down* e linear de maneira ampla e irrestrita, o que, considerando a evolução da administração pública nos últimos 20 anos, é algo completamente impraticável.

→ Metodologia *bottom-up*

Todas as Escolas da Administração possuem críticos, e em alguns casos ferrenhos, e não seria diferente no caso de Taylor. Aqueles analistas concluíram que o método *top-down*, por ignorar o conhecimento tácito das equipes táticas e operacionais, causava um gap muito grande de informações. Se formos verificar a fundo, aquelas afirmações têm fundamento.

No modelo *bottom-up* a alta gestão não se relaciona com micro gerência, se concentrando mais nas ações sistêmicas e patrocinando projetos e ações propostas por colaboradores do nível tático e operacional, o que, em tese, tem uma lógica muito clara. A questão é que, como disseram Nonaka e Takeuchi (1997), a autonomia sugerida pelos críticos de Taylor criava outro tipo de problema, porque não havia garantia de que os conhecimentos seriam difundidos na organização. Isso porque na visão deles a estrutura não seria piramidal e linear e sim horizontal e livre.

Não obstante, a facilidade que o modelo *bottom-up* dá para que conhecimento tácito seja explicitado e aplicado não pode ser desprezada. Não obstante, os gestores táticos e operacionais passam a cuidar da orientação estratégica de suas ações em função das ações sistêmicas sobre o controle da alta gestão. É uma prática útil em instituições que não possuem estrutura de gestão estratégica prévia, por exemplo, e não conte com quadros especializados para tal.

→ Metodologia *middle-up-down*

Autores como Griffin (2007) em uma organização não existem apenas decisões estratégicas a serem tomadas, elas estão presentes nos níveis tático e operacional também. Desta forma, os resultados oriundos delas têm seu nível de especificidade e domínio daqueles que estão em cada nível.

Não se trata de ignorar a relevância do modelo *top-down* ou do *bottom-up*, e sim de acrescentar um elemento integrador. No modelo *middle-up-down* o conhecimento explícito gerado no nível estratégico faz uso do conhecimento tácito gerado nos níveis tático e operacional com mediação dos gestores médios da organização (Nonaka, 1988). O diferencial, nesse caso, é que a cúpula continuará decidindo estrategicamente, porém, ela contará com o suporte dos outros níveis por meio do fortalecimento da comunicação entre o topo e as outras áreas da empresa. É visivelmente um modelo bem mais complexo, que envolve vários atores, que consolida todos os níveis e que, portanto, pode ter um alcance em termos de efetividade bem maior em empresas maduras em sua gestão (Nonaka & Takeuchi, 1997).

3 | METODOLOGIA

As informações contidas neste artigo são oriundas de uma atividade técnica real, ocorrida no âmbito de uma autarquia federal. Tratou-se da implantação integral da gestão estratégica da qual observou-se várias situações que serão relatadas no decorrer da leitura. Assim, o estudo de caso é o método mais apropriado já que vincula fatos com elementos conceituais para discutir uma situação e, desta forma, foi o utilizado durante o estudo.

4 | O CASO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL E SEU 1º CICLO ESTRATÉGICO

Trata-se de uma autarquia federal vinculada por lei à Presidência da República e por Decreto ao MCTIC. No diploma de criação o propósito da instituição é "...promover o desenvolvimento das atividades espaciais de interesse nacional.". A Lei 8.854, de 10 de fevereiro de 1994 foi publicada no Diário Oficial da União em 12 de fevereiro de 1994 e traz maiores detalhes do evento.

Ao longo dos primeiros 20 anos de existência a instituição foi operada por servidores cedidos, comissionados e terceirizados tendo seu primeiro concurso público para formação de quadro próprio ocorrido em outubro de 2014. As primeiras nomeações oriundas daquele certame se deram apenas em junho de 2016, tendo o autor deste artigo sido empossado em julho daquele ano.

4.1 Avaliando a gestão e a operação

Ciente de que a Administração Pública passava, e ainda passa, por alguns vieses de gestão bem complexos o autor, com apoio de outro servidor empossado em agosto de 2016, também oriundo do referido certame público, realizou pesquisa de campo para entender a gestão e a operação da casa. O propósito da pesquisa era: saber como as áreas estavam funcionando; conhecer os recursos disponíveis para trabalhar; entender o nível de conhecimento dos colaboradores a respeito de ferramentas de gestão; entender o nível de integração das atividades; descobrir o nível de conhecimento de gestão de riscos e de controles internos.

As informações foram colhidas por meio de entrevista semiestruturada, com apoio de questionário, na qual se colheu aproximadamente 30 horas de gravações que, após degravadas, geraram uma matriz de fragilidades da instituição. A atividade perpassou por todas as Unidades Administrativas da casa e, na medida do possível, ouviu-se do estagiário ao coordenador de cada uma. No final, obteve-se 23 entrevistas gravadas e 140 questionários fechados que tratavam especificamente de conhecimento de ferramentas de informática.

Os resultados foram reveladores, contudo, chegou-se a 7 tabelas das quais as maiores fragilidades encontradas foram:

a) Funcionamento das áreas: Ausência de padrão, falha na comunicação da demanda e retrabalho;

b) Recursos disponíveis: Instabilidade da rede de internet, indisponibilidade de equipamentos e difícil acesso a ferramentas de automação;

c) Conhecimento de ferramentas de gestão: Pouco ou nenhum conhecimento de gestão estratégica, de processos e de projetos;

d) Integração: Pouca integração do trabalho, compreensão equivocada sobre trabalho em equipe e desconhecimento dos fundamentos da gestão integrada;

e) Gestão de riscos: Inexistência de graduação de riscos, ausência de equipamento de vídeo para controle de acesso e desconhecimento dos fundamentos de gestão de riscos;

f) Controles internos: Desconhecimento dos fundamentos de controles internos, insegurança de ativos e arquivos e insegurança na obediência de normas, políticas, etc.

Reitere-se de que os resultados acima apresentam apenas os destaques de cada matriz de fragilidades. Não obstante, esses em evidência demonstram que a casa necessitava urgentemente da implantação de gestão estratégica dado que é ela que norteia as demais.

4.2 A implantação da gestão estratégica

Como resultado do trabalho realizado e mencionado no item anterior, a equipe formada pelo autor e pelo outro servidor apresentaram um capítulo de linhas de ação sugerida. A primeira seria implantar a gestão estratégica na instituição com o uso do BSC em função de sua proliferação nos órgãos da Administração Federal. O trabalho foi apresentado aos CEO's da casa em 18/01/2017, no entanto, não houve retorno por motivos até o momento desconhecidos.

Destarte, em 04/04/2017 o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu o Acórdão 2941/2017 no qual dedicou o subitem 9.3, 9.3.1 e 9.3.2 à determinação de que fosse formalizado o planejamento estratégico e reformulada sua cesta de indicadores (que não existia) até 04/04/2018. A partir daquele ponto a casa voltou-se à necessidade já levantada pelo autor e equipe meses antes.

A equipe coordenadora das ações em nível tático e operacional do 1º Ciclo Estratégico da autarquia apresentou a necessidade de uma fase preparatória, além de vários outros passos para que o procedimento fosse efetivo. O instrumento utilizado foi o Plano de Trabalho que contou com cronograma, metodologia e produtos esperados.

4.2.1 Apresentação do plano de trabalho

Esse momento merece destaque em função de que a equipe que coordenou as atividades ter proposto um modelo *bottom-up* com a sistemática *middle-up-down* 'disfarçada'. Os servidores que participaram do processo são pessoas com bagagem acadêmica muito vasta, e alguns passaram anos em uma mesma empresa, então entendeu-se que poderiam

atuar como multiplicadores e formuladores.

Uma área próxima à gestão estratégica da casa defendeu um processo *top-down* no qual sugeriu que os diretores e presidente ficassem isolados por 2 meses e que se contratasse uma consultoria. Assim, seguir-se-ia os padrões mais tradicionais, e já em total desuso, para realizar o procedimento na instituição.

Durante a discussão o Presidente da casa optou pela metodologia sugerida pela equipe coordenadora das atividades concordando com o argumento apresentado de que eles têm tempo muito limitado para micro gerência. Não obstante, foram informados de que tomariam todas as decisões e que os produtos seriam criados em sistema de fluxo contínuo de informações que seriam debatidas no grupo formulador e levadas a cada Diretor para posterior consolidação. Importante registrar que esse fato gerou várias dificuldades que serão relatadas adiante.

4.2.2 Fase preparatória

Silva e Lepsch (2011) concluíram que havia a necessidade de uma fase preparatória para formulação antes das demais já amplamente defendidas pela academia e técnicos, a citar: iniciação, procedimentos, processo decisório e pós-formulação. Trata-se de um momento onde aqueles que irão participar da atividade serão habilitados para tal.

O servidor responsável pela Coordenação operacional e tática da atividade tem habilitação técnica e acadêmica para ministrar aulas e cursos em gestão estratégica, no entanto, os superiores na ocasião preferiram optar por uma solução externa. Houve acatamento mediante a possibilidade de construir a ementa da capacitação. Desta forma, a instituição escolhida Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) preparou o projeto com base no conteúdo que a Coordenação da atividade sugeriu. A princípio, 35 servidores foram escalados para participar da ação, tendo esta sido concluída por 30. Os produtos trabalhados envolveram a aplicação de ferramentas de gestão estratégica com o uso do BSC (*Balanced Scorecard*) e elaboração de indicadores de desempenho institucionais.

Importante mencionar que os servidores da organização possuem forte formação acadêmica em áreas voltadas à atividade espacial ou adjacentes. Há ainda economistas (alguns acadêmicos outros técnicos), sociólogos e outras formações relacionadas à humanas e ciências sociais. Esse perfil condiz com concursos feitos de maneira mais ampla, porém, a demanda da carreira de Ciência e Tecnologia (C&T) acaba recrutando pessoas com muita experiência acadêmica em detrimento da técnica. Não obstante, a capacitação deu a esses servidores contato com ferramentas modernas de gestão estratégica do ponto de vista didático e prático. Por fim, uma das competências daqueles profissionais capacitados, era multiplicar os conhecimentos durante o 1º Ciclo Estratégico.

4.2.3 Formulação estratégica

Após a capacitação ter sido concluída a equipe Coordenadora dos trabalhos triou dentre aqueles servidores 13 perfis, que representavam cada Diretoria e a Presidência da autarquia em estudo. A nomeação dos servidores se deu pela Portaria nº 188 da autarquia em estudo, de 21/09/2019 atualizada pela Portaria 27 daquela autarquia, de 15/02/2018 sendo 01 do Gabinete/Presidência, 02 da Diretoria de Transporte Espacial e Licenciamento (DTEL), 02 da Diretoria de Satélites, Aplicações e Desenvolvimento (DSAD), 02 da Diretoria de Política Espacial e Investimentos Estratégicos (DPEI) e 05 da Diretoria de Planejamento, Orçamento e Administração (DPOA). Registre-se que os 02 servidores que coordenaram operacional e taticamente o projeto pertenciam à Modernização da DPOA. Como se tratava da primeira atividade daquela natureza, não havia uma base de diretrizes a serem seguidas. Essa construção se deu ao longo do processo.

Como primeira atividade a equipe desenvolvedora (responsável pela formulação) se reuniu para estabelecer a periodicidade das reuniões (optou-se por duas vezes por semana) e acertar como se daria a multiplicação das discussões. Definiu-se que após as reuniões da equipe desenvolvedora os servidores repassariam e debateriam os assuntos em suas Diretorias e retornariam com consenso sobre o conteúdo para nova rodada e posterior consolidação.

Nesse contexto e conforme plano de trabalho proposto e aprovado, a equipe desenvolvedora trabalhou os produtos do 1º Ciclo Estratégico da autarquia em 03 (três) etapas de oficinas. A primeira etapa de oficinas se fundamentou pela construção dos referenciais estratégicos da instituição e, para tal, construiu-se/realizou-se:

- Definição da Missão institucional da autarquia, que para ocorrer dependeu de:
  - Interpretação conjunta das competências da autarquia;
  - Construção do rol de macroprocessos institucionais;
  - Definição dos valores sociais da autarquia;
  - Análise SWOT da autarquia.
- Definição da Visão de Futuro institucional da autarquia;
- Definição dos Objetivos Estratégicos da autarquia.

Concluída a primeira etapa de oficinas, o que se deu após a aprovação dos produtos por parte dos CEO's da casa, iniciou-se a segunda etapa na qual o foco foram os indicadores de desempenho e, nesse sentido, realizou-se:

- Definição dos Indicadores de Desempenho da autarquia, que dependeu da:
  - Construção do Mapa Estratégico;
  - Construção do Painel de Bordo (cesta de indicadores), que considera:

- Definição de fatores críticos de sucesso;
- Indicadores de resultado e/ou de esforço.
- Construção dos Indicadores de Desempenho institucional com as seguintes informações:
- Estabelecimento de metas;
- Estabelecimento de objetivos específicos;
- Definição de responsabilidades e metodologias de apuração.

Tal qual ocorreu na transição da primeira para a segunda etapa de oficinas, os CEO's da instituição aprovaram os produtos para, então, dar-se início à terceira e última etapa. Como fechamento da formulação estratégica a equipe trabalhou:

- Iniciativas estratégicas e;
- Minuta de Plano de Comunicação. Este não chegou a ser anexado ao produto final por razões que serão discutidas mais adiante.

Em junho de 2018 a fase de formulação do 1º Ciclo Estratégico da autarquia foi concluída com todos os produtos devidamente aprovados e aptos a serem executados. Todos os documentos estão disponíveis para consulta pública em (https://www.gov.br/aeb/pt-br/acesso-a-informacao/planejamento-estrategico).

4.2.4 Execução dos produtos do 1º Ciclo Estratégico

Por ser um conceito simples, não mencionamos no início do artigo, porém é importante um rápido comentário. A Administração Pública se vincula ao princípio da segregação de funções. Desta forma, o cidadão pagador de impostos tem mais segurança de que não haverá conflito de interesses durante a execução de um serviço público. O mesmo vale para ações relacionadas à gestão. Nesse contexto, a fase de execução do 1º Ciclo Estratégico da autarquia começou com a definição da equipe que seria responsável por medir os indicadores, discutir resultados com seus pares e superiores de maneira setorial para posterior debate com a participação de todas as unidades da instituição.

Desta forma, a equipe de implantadores (servidores indicados por cada Diretoria e Presidência para, em nome de sua unidade, medir, discutir, sugerir ajustes ou novos indicadores) foi formada por 07 servidores da Presidência; 08 servidores da DPOA; 02 servidores da DPEI; 04 servidores da DSAD e 02 servidores da DTEL. Os trabalhos foram coordenados pelos 02 servidores da DPOA que conduziram a formulação. Criada a equipe houve uma reunião de nivelamento que objetivou padronizar as ações e abrir oportunidade de sugestão de ferramentas que poderiam ser utilizadas quando da ocorrência da 1ª Reunião de Avaliação Estratégica (RAE).

Concomitantemente, o Servidor Federal que ministrou a capacitação se dirigiu à sede da autarquia para palestrar sobre a importância da ferramenta e o que o Governo

Federal vinha fazendo nesse sentido. Era para termos contado com a participação maciça da Diretoria e do Presidente, no entanto, por conflitos de agenda, apenas 02 Diretores estiveram presentes.

Desta forma, a partir de agosto de 2018 e até dezembro do mesmo ano iniciou-se a medição dos indicadores com coleta mensal de resultados prévios onde fosse possível para consolidação posterior. Esse momento era fundamental para que o planejamento apresentasse resultados conforme esperado, no entanto, houve, também, dificuldades para acesso aos produtos previamente combinados.

Ainda assim, reuniu-se uma quantidade satisfatória de informações e no dia 11/12/2018 ocorreu no auditório principal da autarquia a primeira RAE de sua história como organização. Na ocasião todos os Diretores e o Presidente estavam presentes assim como uma quantidade razoável de servidores com e sem posição de gestão na casa. Os debates foram interessantes e, como combinado anteriormente, se focaram nos resultados e como melhora-los. Os dados apurados, bem como observações e outros elementos discutidos foram disponibilizados ao público em (https://www.gov.br/aeb/pt-br/acesso-a-informacao/planejamento-estrategico/RelatrioTcnicoda1RAEVerso3.pdf).

Este artigo está sendo escrito no segundo trimestre de 2019 e, desta forma, já deveríamos ter realizado a 2ª RAE, no entanto, a mudança de governo e as reestruturações comuns a esse momento ainda não permitiram a atividade. Pretende-se que, até o final de 2019, ocorram mais duas RAE's.

4.3 Resultados: dificuldades e mistérios do 1º Ciclo Estratégico da autarquia em estudo

A probabilidade da implantação de uma ferramenta de gestão em uma empresa qualquer ser isenta de problemas é muito baixa. Caso isso ocorra em uma organização que nunca tenha contado com aquela ferramenta, a probabilidade é nula. Desta forma, desde o dia 1 dos trabalhos o autor já esperava por problemas e preparou sua equipe nesse sentido.

4.3.1 Dificuldades enfrentadas

Organizações costumam ter em sua estrutura alguns elementos difíceis de serem trabalhados como é o caso da cultura. A instituição, apesar de ter sido criada em 1994, não apresentava uma cultura organizacional estabelecida em 2016, ano em que o autor tomou posse na instituição. Tínhamos nichos específicos em cada Diretoria e, em pesquisa de campo realizada pelo autor descobriu-se que a gestão da integração era inexistente.

A princípio aquele contexto seria um prato cheio para iniciar um trabalho uma vez que estaríamos pintando em um quadro em branco, no entanto, esbarrou-se em problemas que deveriam ter sido solução. Como trabalhado no início deste artigo, experiência tem a ver com repetição em ambientes diferentes e as características do 1º Concurso da organização trouxe excelentes acadêmicos à casa, porém sem nenhuma experiência

técnica ou que passaram década ou décadas em um único local de trabalho. A relevância desse elemento é que, se alguém passa 10 ou 15 anos fazendo um processo do mesmo jeito em uma mesma empresa, em um momento ele tomará aquilo como verdade absoluta. Os técnicos em gestão estratégica sabem o quão isso pode ser prejudicial, e em nosso caso foi bastante.

Não obstante, como mencionado no tópico que tratou do plano de trabalho, quando a Diretoria e o Presidente da casa aprovaram o projeto apresentado pela equipe coordenada pelo autor em detrimento daquele apresentado por outra área mais próxima ao nível estratégico da casa. O gestor daquela área tomou a questão como pessoal e, utilizando de sua amplitude de ação dado o fato de ser a primeira porta à Presidência da casa, iniciou um processo que tornou a implantação de ações simples bem complexa. A título de exemplo, a Norma Operacional que dá as diretrizes da gestão estratégica levou 6 meses para ser assinada após ter sido analisada e considerada legal pela Procuradoria Federal.

Temos ainda a questão política dado o fato de que a instituição conta com questões relacionadas à ideologia de gênero, ainda em evidência mesmo após a assunção do novo governo, que trouxe dificuldades. A restrição técnica mencionada aliada ao descontentamento da área próxima à Presidência com a metodologia de trabalho adotada contaminou alguns membros da equipe formuladora, que depois perpassou para a de execução. Essa realidade fez com que membros da equipe questionassem o método em uso e se recusassem expressamente a prestar informações e entregar produtos. O autor, que coordenou operacional e tecnicamente a atividade, precisou utilizar sua habilidade política, inclusive, para evitar que a equipe fosse desmembrada durante suas férias.

Anteriormente presentou-se dois links com produtos resultantes deste trabalho que, apesar de todas as tentativas de paralização e/ou boicote, foi implementado e entrou em execução. Ao final das atividades concluiu-se que os produtos foram criados com sucesso e que os resultados discutidos na 1ª RAE da história da autarquia demonstravam, considerando o que se escolheu medir, o real momento da organização.

4.3.2 Mistérios relacionados ao 1º Ciclo Estratégico

Como relatado, o processo de implantação da gestão estratégica no âmbito da instituição passou por questões relacionadas à experiência técnica dos servidores (reitere-se que são pessoas com amplo desenvolvimento acadêmico) e a questões políticas internas. Em um determinado momento, seja por crenças correlatas ou por resistência a mudanças, alguns servidores das equipes envolvidas tanto na formulação quanto na execução começaram a impor dificuldades no processo.

Para nós que compomos a equipe que coordenou operacional e taticamente as atividades era pacífico que, se o nível estratégico da casa aprovou uma metodologia de trabalho ela deveria ser respeitada. Evidente que eventuais dificuldades poderiam ser

trabalhadas durante as RAE's para aperfeiçoamento em momento oportuno, porém, não foi isso que ocorreu. Desta forma, após a conclusão da etapa que gerou os indicadores de desempenho houve críticas à metodologia em andamento dado ao fato de que, por ser participativa, exigia que todos colocassem seu esforço na prática e isso incomodou algumas pessoas.

Então surge nosso primeiro grande mistério. Servidores de carreira oriundos de concurso público possuem autonomia para discordar daquilo que não entende ser o melhor para a administração, no entanto, bom senso é necessário. Assim, decisões tomadas no início de um projeto não podem ser objeto de ações que se assemelham a boicotes depois que a atividade aprovada está em andamento. O momento de apresentarmos nossas queixas e impressões é antes da aprovação para evitar paralizações que resultam em prejuízos à administração. No entanto, salvo questões pessoais político-partidárias e ideológicas, o servidor em si não pode ser totalmente responsabilizado dado que o concurso que ele fez permitiu seu ingresso. Assim, é muito comum que um excelente Agrônomo passe em um certame e seja alocado em uma equipe que irá implantar a gestão de RH de uma casa. Sabendo disso, como a Administração Pública deve proceder para garantir que em processos de profissionalização de sua gestão não haja interferências dessa natureza por questões técnicas?

O segundo mistério é mais amplo dado que envolve preferências político-partidárias e ideológicas. Todo ser humano é político em alguma medida e, apesar de não ser objeto deste artigo, devemos considerar isso aqui. Como mencionado, após a aprovação do plano de trabalho da equipe coordenadora das ações operacionais e técnicas, um gestor próximo à área estratégica da casa tomou a questão como pessoal. A partir daquele momento, houve uma 'debandada' de membros da equipe que desenvolveu o projeto sob alegações 'técnicas', porém, com fundo político. Como as atitudes não abalaram os trabalhos, pouco antes do início da execução houve tentativa de desmembrar a equipe que coordenou as ações levando um dos servidores para outra área, contudo, não se logrou êxito dado que contramedidas prévias foram tomadas.

Por fim, decidiu-se transferir a área responsável pelas ações operacionais e táticas, que sequer existia na estrutura da casa, para subordinação daquele setor próximo à cúpula. Registre-se que a gestão anterior a janeiro de 2019 visava mudança de subordinação para, assim, suspender o projeto em andamento. Por uma questão de tempo, houve a eleição presidencial e os gestores que assumiram a casa têm um alinhamento mais moderno que nos permite pensar que o projeto terá sequência após os necessários ajustes. O importante aqui é que um gestor próximo à cúpula criou barreiras desnecessárias ao processo aprovado pelo seu superior e conseguiu compelir servidores a segui-lo. Situações assim só causam prejuízos diretos à organização que, por ser pública, é repassada à sociedade. Com isso em mente temos que pensar em como evitar que preferências político-partidárias e/ou ideológicas culminem em prejuízos à profissionalização da gestão de órgãos da

administração pública?

São duas perguntas que parecem ser simples, mas que se apresentaram bastante complexas dado a amplitude que se tem em certames públicos para recrutamento e seleção de servidores bem como à atual impossibilidade de interferência na escolha de gestores da cúpula por parte daqueles que já estão na casa.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na condição de servidor público federal que fez concurso para trabalhar na área de gestão administrativa é impossível não sentir a realização de ter sido responsável pelo 1º Planejamento Estratégico da sua 'casa'. Ainda assim, depois de viver tudo o que foi vivido para conseguir entregar um produto que, na pior das hipóteses, elevaria a instituição a um novo patamar de profissionalismo não há como não se preocupar.

Primeiro porque viu-se a necessidade de repensar o instituto do Concurso Público como ferramenta de recrutamento e seleção tal qual se encontra hoje. Da forma que está, provavelmente há muitos padeiros fazendo engenharia e muitos engenheiros fazendo pão. Em segundo lugar, independentemente do momento político pelo qual um país se encontra, ideais partidários ou sociológicos jamais devem frear a evolução das instituições, pois isso é como frear os anseios da sociedade brasileira.

Nesse contexto, fica evidente que é necessário que a academia e os técnicos se debrucem sobre uma pauta que busque soluções para aquelas duas questões objetivando melhor gestão pública e, consequentemente, melhores serviços. Uma instituição pública só é legítima quando a sociedade a reconhece e, para ser reconhecida, precisa entregar produtos palpáveis e, quanto mais profissional esta organização for, melhores serão seus produtos. Esse é o desafio e um dos grandes mistérios a serem desvendados.

REFERÊNCIAS

ALLISON, G. T. (1971). **Essence of decision**. Boston: Harper Collins.

ANDREWS, K. (1996). **The concept of corporate strategy**. *In*: Mintzberg, H. & Quinn, J. B., The strategy process: concepts, contexts, cases (3ª ed. pp. 47-54). New York: Prentice-Hall International.

ANSOFF, H. I. (1990). **Administração Estratégica**. São Paulo, SP: Atlas. Dicionário Online de Português. Significado de Experiência. Recuperado de https://www.dicio.com.br/experiencia/.

GRIFFIN, R. W. (2007). **Introdução à administração**. São Paulo, SP: Ática.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. (1977). **The Population Ecology of Organizations**. American Journal of Sociology, 82, 929-964.

MILLER, D.; MINTZBERG, H. (1984). **The case for configuration**. *In*: Miller, D. & Friesen, P. Organizations: a quantum view (pp. 10-30). New Jersey: Prentice-Hall.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. (2000). Porto Alegre, RS: Bookman.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press.

NONAKA, I. (1988). **Toward middle-up-down management: accelerating information creation**. Sloan Management Review, 29(3), 9-18.

NORMANN, R. **Management for Growth**. (1977). New York: Wiley.

PACHECO, J. A.; FLORES, M. A. (1999). **Formação e avaliação de professores**. Porto: Ed. do Porto.

PRERRENOUD, P. (1993). **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação - perspectiva sociológica**. Lisboa: Dom Quixote.

PORTER, M. (1989). **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, RJ: Campus.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990). **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, May/June, 3-5.

RHENMAN, E. (1973). **Organization Theory for Long Range Planning**. Londres: Wiley.

SCHUMPETER, J. A. (1988). **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** (3a ed.). São Paulo, SP: Nova Cultural.

SILVA, A. A.; LEPSCH, S. L. (2011). **A participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias**. RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia, 10(1), 171-197, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 170-194. Recuperado de: http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/viewFile/1707/pdf_4

SIMON, H. A. (1977). **The new science of management decision**. Revised edition. New York: Prentice Hall College.

ZEITLER, A.; BARBIER, J-M. (2012). **La notion d'expérience, ente langage savant et langage ordinaire**. Recherche et formation, (70), 107-118.

CAPÍTULO 2

GESTÃO FINANCEIRA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS INDICADORES ECONÔMICAS NA GESTÃO MUNICIPAL

Data de aceite: 25/10/2021
Data da submissão: 23/08/2021

Airton Pereira da Silva Leão
Faculdade Vale do Aço – FAVALE, Açailândia – Ma
http://lattes.cnpq.br/6150619293428871

Randal Silva Gomes
https://orcid.org/0000-0001-6498-8650

RESUMO: A Análise das Demonstrações Contábeis e a verificação dos indicadores econômicos e financeiros proporcionam aos gestores públicos projeções das tendências futuras, pois permitem constatar a real situação do orçamento financeiro por um determinado período de tempo. O presente trabalho tem como objetivo analisar a gestão pública do município de São Luís – MA, por meio do Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro e Balanço Patrimonial dos anos de 2016, 2017 e 2018. Sendo assim, essa pesquisa classifica-se como exploratório-descritiva apresentando uma análise quantitativa e qualitativa, a partir de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os resultados obtidos demonstram um equilíbrio no orçamento do município, foi detectado um declínio financeiro no ano de 2017, já quanto sua situação patrimonial, encontra-se estável. Assim, através destes resultados o gestor público poderá exercer uma gestão de maior qualidade desenvolvendo políticas públicas que visam o melhor para a população.

PALAVRAS - CHAVE: Indicadores Econômicos. Análise de Balanços. Demonstrações Contábeis.

FINANCIAL MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS OF ECONOMIC INDICATORS IN MUNICIPAL MANAGEMENT

ABSTRACT: The Analysis of the Financial Statements and the verification of the economic and financial indicators provide public managers with projections of future trends, as they allow to verify the real situation of the financial budget for a certain period of time. The present work aims to analyze the public management of the municipality of São Luís - MA, through the Budgetary Balance, Financial Balance and Balance Sheet for the years 2016, 2017 and 2018. Therefore, this research is classified as exploratory-descriptive presenting a quantitative and qualitative analysis, based on documentary research, bibliographic research and case study. The results obtained demonstrate a balance in the municipality's budget, a financial decline was detected in the year 2017, since its equity situation is stable. Thus, through these results the public manager will be able to exercise a higher quality management by developing public policies that aim the best for the population.

KEYWORDS: Economic indicators. Balance Sheet Analysis. Accounting statements.

1 I INTRODUÇÃO

Os índices econômicos financeiros são utilizados para análise financeira, pois possibilitam aos gestores públicos um melhor gerenciamento do sistema orçamentário, já

que os indicadores têm como função medir o desempenho da gestão. Os indicadores econômico-financeiros refletem os resultados da gestão por um determinado período de tempo, demonstrando sua situação naquele momento, os gestores precisam avaliar os índices obtidos pela análise das demonstrações contábeis, pois estes servem para mostrar o que está bem e o que precisa ser melhorado. Busca-se neste trabalho responder o seguinte problema: Como os indicadores econômicos financeiros contribuem para avaliar o desempenho da gestão pública do município de São Luís – MA, sob a ótica da análise de balanços? Desse modo, a verificação da situação econômico-financeira detalhada é indispensável para o bom gerenciamento.

Em razão disso, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a gestão pública do município de São Luís – MA, por meio da análise do Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro e Balanço Patrimonial dos anos de 2016, 2017 e 2018, como objetivos específicos: a quantificação dos índices econômicos e financeiros, análises e interpretação das demonstrações contábeis e financeiras e traçar um perfil da gestão pública dos três exercícios analisados. Para alcance dos objetivos, foram utilizadas as pesquisas exploratória e descritiva para identificar o problema, suas características e comparar os quocientes por um determinado período de tempo, através de uma abordagem qualitativa e quantitativa, mostrando todos os fatores que contribuíram para determinação dos fatos e processos abordados, analisando a 3 ocorrência dos fenômenos. Sendo assim, a pesquisa qualitativa busca explicar o porquê das coisas, demonstrando o que convém ser feito, trabalhando com o universo de significados, motivos, valores e atitudes, enquanto a pesquisa quantitativa descreve a complexidade de um determinado problema, analisa, compreende, classifica e quantificam modalidades de coletas de informações.

Quanto aos procedimentos, foi realizada revisão bibliográfica, com a contribuição de autores sobre contabilidade pública, análise de demonstrações contábeis e análise de índices das demonstrações do setor público, aliada à pesquisa documental e ao estudo de caso, utilizando os dados dos demonstrativos contábeis do munícipio objeto de estudo. Esta pesquisa se torna relevante, pois contribui para que os gestores públicos apliquem corretamente os recursos públicos com foco no bem-estar social, o administrador público utiliza as informações financeiras com a finalidade de garantir a eficácia na aplicação destes recursos. Com a análise dos índices é possível fazer projeções e obter conhecimento acerca da saúde econômica e financeira do órgão público, uma vez que os indicadores espelham a real situação do sistema orçamentário, ao realizar comparações de exercícios sucessivos e com outras entidades públicas, possibilitando traçar um perfil da gestão atual. A pesquisa se justifica por mostrar os dados obtidos através de análises, destacando pontos comuns e diferentes entre os resultados da análise das entidades públicas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A contabilidade pública é uma ciência à disposição dos gestores públicos e da sociedade para o controle, gerenciamento e fiscalização das ações governamentais do patrimônio público. De acordo com Haddad e Mota (2012, p.63):

> A Contabilidade Pública é o ramo da Ciência Contábil que aplica na Administração Pública as técnicas de registro dos atos e fatos administrativos, apurando resultados e elaborando relatórios periódicos, levando em conta as normas de Direito Financeiro (Lei n. 4.320/64), os princípios gerais de finanças públicas e os princípios de contabilidade.

As Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, NBC 16.1 (CFC, 2012, p.07) define:

> Contabilidade Aplicada ao Setor Público é o ramo da ciência contábil que aplica, no processo gerador de informações, os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as normas contábeis direcionados ao controle patrimonial de entidades do setor público. O objetivo da Contabilidade Aplicada ao Setor Público é fornecer aos usuários informações sobre os resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio da entidade do setor público e suas mutações, em apoio ao processo de tomada de decisão; a adequada prestação de contas; e o necessário suporte para a instrumentalização do controle social. O objeto da Contabilidade Aplicada ao Setor Público é o patrimônio público. A função social da Contabilidade Aplicada ao Setor Público deve refletir, sistematicamente, o ciclo da administração pública para evidenciar informações necessárias à tomada de decisões, à prestação de contas e à instrumentalização do controle social.

Os órgãos públicos não possuem como objetivo o lucro, porém, eles adquirem direitos e possuem obrigações além de comprarem, construírem e produzirem, ou seja, eles realizam várias operações contábeis que vão desde o financeiro a variação de seu patrimônio, estes ainda praticam atos administrativos em relação aos elementos que compõem seus bens, direitos e obrigações, como por exemplo, os convênios, as concessões e os contratos. A Contabilidade Pública é a responsável por acompanhar a evolução do patrimônio, através do orçamento, elemento principal do setor público, já que esta ciência verifica a execução da arrecadação das receitas e a realização das despesas, o orçamento é característica fundamental do setor público. Assim fica evidente que a Contabilidade Pública estuda, registra e demonstra: “O orçamento, os atos administrativos e o patrimônio público e suas variações”. (HADDAD e MOTA 2012, p. 63).

As funções da Contabilidade Pública são regidas pelo Art. 78 do Decreto Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967:

> Art. 78. O acompanhamento da execução orçamentária será feito pelos órgãos de contabilização.
>
> § 1° Em cada unidade responsável pela administração de créditos proceder-se-á

> sempre à contabilização destes.
>
> § 2° A contabilidade sintética ministerial caberá à Inspetoria Geral de Finanças.
>
> § 3 ° A contabilidade geral caberá à Inspetoria Geral de Finanças do Ministério da
>
> Fazenda.
>
> § 4º Atendidas as conveniências do serviço, um único órgão de contabilidade analítica
>
> poderá encarregar-se da contabilização para várias unidades operacionais do mesmo
>
> ou de vários Ministérios.
>
> § 5° Os documentos relativos à escrituração dos atos da receita e despesa ficarão
>
> arquivados no órgão de contabilidade analítica e à disposição das autoridades
>
> responsáveis pelo acompanhamento administrativo e fiscalização financeira e, bem
>
> assim, dos agentes incumbidos do controle externo, de competência do Tribunal de
>
> Contas.

A análise das demonstrações contábeis do setor público é o estudo da variação patrimonial e do orçamento, que através do levantamento de dados consistentes se propõe com base nas demonstrações mostrar a execução das ações públicas. Desde os primórdios da civilização houve a necessidade de analisar, verificar e controlar patrimônios, muitos estudiosos acreditam que a análise das demonstrações contábeis é tão remota quanto à própria contabilidade.

De acordo com Iudícibus (2012, p.05):

> Existe um conjunto de informações e conhecimentos básicos necessários para um entendimento mais profundo das vantagens e limitações da análise de balanços. Um dos fatores mais importantes é entender as premissas básicas contábeis que determinam a forma pela qual os próprios demonstrativos objetos de análise são levantados ou produzidos. São os denominados Princípios de Contabilidade.

As Demonstrações Contábeis do Setor Público são fundamentadas com base na Lei 4320/64, nos Art. 83 ao Art. 89 que dispõem sobre o objetivo da Contabilidade Pública:

> Art. 83. A contabilidade evidenciará perante a Fazenda Pública a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados.
>
> Art. 84. Ressalvada a competência do Tribunal de Contas ou órgão equivalente, a tomada de contas dos agentes responsáveis por bens ou dinheiros públicos será realizada ou superintendida pelos serviços de contabilidade.
>
> Art. 85. Os serviços de contabilidade serão organizados de forma a permitirem o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento

> da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços industriais, o levantamento dos balanços gerais, a análise e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros.
>
> Art. 86. A escrituração sintética das operações financeiras e patrimoniais efetuar-se-á pelo método das partidas dobradas.
>
> Art. 87. Haverá controle contábil dos direitos e obrigações oriundos de ajustes ou contratos em que a administração pública for parte.
>
> Art. 88. Os débitos e créditos serão escriturados com individuação do devedor ou do credor e especificação da natureza, importância e data do vencimento, quando fixada.
>
> Art. 89. A contabilidade evidenciará os fatos ligados à administração orçamentária, financeira patrimonial e industrial.

Na análise das demonstrações contábeis do setor público o objetivo é gerar informações para ajudar o gestor na tomada de decisão, essas informações são cofiáveis e facilitam compreensão dos elementos contábeis pelos usuários. Os dados gerados pela análise, é realizada por meio de indicadores financeiros, os quais são instrumentos que proporcionam aos gestores públicos e a sociedade os resultados ganhos num determinado período. Se obtém também, por meios dos indicadores, sinais de descumprimentos de disposições legais por parte do administrador público, como por exemplo, os limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, esta demonstra a transparência das contas públicas estando pautada pela legislação.

2.1 Índices do Balanço Orçamentário

a) Equilíbrio Orçamentário: Neste índice relaciona a despesa fixada e receita prevista. É representada pela fórmula: Despesa Fixada/Receita prevista. Índice menor que 1 significa ouve uma economia nos recursos já na fase de elaboração do orçamento;

b) Execução da Receita: Demonstra a relação da receita executada e receita prevista. É representado pela fórmula: Receita Executada/Receita Prevista. Índice maior que 1 significa que se obteve uma receita executada maior do que a prevista, com uma alta da arrecadação do que orçado;

c) Execução de Despesa: Índice obtido através da despesa executada e despesa fixada. É representado pela fórmula: Despesa Executada/Despesa Fixada. Resultado maior que 1 indica que se teve despesas ocorridas sem a devida autorização legal.

2.2 Índices do Balanço Financeiro

a) Resultado Orçamentário: Obtido através da receita realizada e a despesa executada. É representado pela fórmula: Receita Realizada/Despesa Executada. Este índice demonstra a existência do superávit déficit orçamentário, índice igual a 1 indica que existe um equilíbrio orçamentário que seria o ideal;

b) Execução Orçamentária: Encontrado através da receita orçamentária e despesa

orçamentária. É representado pela fórmula: Receita Orçamentária/Despesa Orçamentária. Demonstra o quanto das despesas orçamentarias é pago com recursos da receita orçamentária;

c) Financeiro Real da Execução Orçamentária: Encontrado pela relação entre a receita orçamentária e a despesa orçamentária paga. É representado pela fórmula: Receita Orçamentária/Despesa Orçamentária paga. O resultado desse índice é considerado normal se igual a 1. Se maior que 1 é considerado bom, menor que 1 deve-se fazer uma avaliação mais rigorosa;

d) Execução Orçamentária Corrente: Obtém-se pela receita corrente e despesa corrente. É representado pela fórmula: Receita Corrente/Despesa Corrente. Indica o quanto do total das despesas correntes foi pago com recursos oriundos de receitas correntes. Índice igual a 1 significa equilíbrio corrente;

e) Execução Orçamentária de Capital: Obtém-se pela receita de capital e despesa de capital. É representado pela fórmula: Receita de Capital/Despesa de Capital. Índice igual a 1, a receita de capital recebida no exercício é igual ao montante das despesas de Capital realizadas no exercício, representa equilíbrio orçamentário de capital, índice maior que 1 a receita de capital recebida é maior do que a despesa de capital realizada, índice menor que 1 tem-se um déficit de capital, o total das receitas de capital é menor do que o total das despesas de capital;

f) Execução Extra Orçamentária: Demonstra a relação entre a receita extra orçamentária e a despesa extra orçamentária. É representado pela fórmula: Receita Extra Orçamentária/Despesa Extra Orçamentária. Índice maior que 1 indica dívida flutuante;

g) Resultado da Execução Financeira: Demonstrado através da soma das receitas orçamentárias e extra orçamentárias e a soma das despesas orçamentárias e extra orçamentárias. É representado pela fórmula: Receita Orçamentária + Receita Extra Orçamentária/Despesa Orçamentária + Despesa Extra Orçamentária. É por meio deste indicador que se analisa o resultado do balanço financeiro;

h) Resultado dos Saldos Financeiros: É a relação entre o saldo do exercício seguinte e o saldo do exercício anterior. É representado pela fórmula: Saldo que Passa para o Exercício Seguinte/Saldo do Exercício Anterior. Índice igual a 1 temos um superávit financeiro, menor que 1 temos a indicação de movimentação financeira de origem extra orçamentaria.

2.3 Índices do Balança Patrimonial

a) Situação Financeira: Obtido por meio do ativo financeiro e passivo financeiro. É representado pela fórmula: Ativo Financeiro/Passivo Financeiro. Se o resultado for maior que 1 tem-se um superávit financeiro, ou seja, total de recursos financeiros superam as obrigações financeiras. Se for menor que 1 tem-se um déficit financeiro, na medida que a soma das disponibilidades mais direitos realizáveis é menor que o total obrigações

financeiras;

b) Situação Permanente: Obtido por meio do ativo permanente e passivo permanente. É representado pela fórmula: Ativo Permanente/Passivo Permanente. Índice maior que 1 indica que a soma dos bens, crédito e valores que compõem os bens e direitos de longo prazo superam as dívidas de longo prazo, se o resultado do índice for menor que 1 as dívidas superam a soma dos bens, crédito e valores que compõem os bens e direitos de longo prazo;

c) Resultado Patrimonial: Encontrado através da relação entre a soma do ativo real e a soma do passivo real. É representado pela fórmula: Soma do Ativo Real/Soma do Passivo Real. Resultado for igual a 1 temos equilíbrio patrimonial.

3 I METODOLOGIA

Neste trabalho foram utilizadas, quanto aos objetivos, as pesquisas exploratória e descritiva, analisando os demonstrativos contábeis dos exercícios de 2016 a 2018 do Município de São Luís – MA e, quanto à abordagem do problema, a pesquisa qualitativa em relação à análise e interpretação dos indicadores e a pesquisa quantitativa, que busca a relação causa efeito entre os fenômenos, descrevendo a complexidade de um determinado problema.

Na operacionalização da pesquisa, adotou-se a pesquisa documental através dos demonstrativos contábeis da prefeitura analisada, a pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002) e o estudo de caso na prefeitura de São Luís – MA.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 55), “a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Gil (2008, p. 76), afirma que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Os dados foram coletados por meio das demonstrações disponibilizadas na internet e analisados com aplicação dos indicadores nas demonstrações públicas.

O resultado é evidenciado através de índices, os quais demonstram a situação econômica e financeira da administração pública no período objeto de estudo. O município de São Luís - MA foi escolhido por ser a capital do Estado do Maranhão, fundada em 08 de setembro de 1612, com população estimada em 1.094.667 habitantes (IBGE, 2018), caracterizada como porto fluvial e marítimo desempenha um importante papel na economia do país, devido à instalação do Porto de Itaqui um dos maiores em amplitude de maré do Brasil o que nos permite mais agilidade na escoação de produtos, consequentemente, temse um crescimento populacional e uma maior geração de riquezas. Em relação aos exercícios de 2016, 2017 e 2018, a escolha considerou os períodos recentes e disponíveis

no portal da transparência.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram analisados os demonstrativos Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro e o Balanço Patrimonial da Prefeitura Municipal de São Luís - MA dos anos de 2016,2017 e 2018 e calculados seus índices econômico-financeiros dos respectivos anos.

MUNICIPIO DE SÃO LUIS						
	2018		2017		2016	
	Previsão	Executadas	Previsão	Executadas	Previsão	Executadas
Receitas						
Rec. Correntes	**3.047.355.779,94**	**2.787.125.319,23**	**2.724.590.966,45**	**2.602.531.889,91**	**2.713.524.403,29**	**2.586.686.104,24**
Receita Tributária	839.585.312,00	519.644.494,20	707.884.741,87	682.484.727,94	732.625.234,23	618.948.211,61
Rec. de Contribuição	254.610.191,00	212.583.828,95	265.052.366,32	233.518.294,44	239.795.958,00	222.119.901,52
Rec. Patrimonial	60.803.039,00	27.835.093,72	48.568.007,19	32.140.960,84	38.676.269,00	54.295.674,67
Rec. de Serviços	397.073,00	87.900,17	432.492,03	208.460,10	220.013,00	286.781,36
Transf. Correntes	1.803.145.703,31	1.998.090.074,35	1.613.629.856,34	1.613.798.968,85	1.628.926.980,18	1.589.865.773,24
Outras Rec. Cor.	88.814.461,63	28.883.927,84	89.023.502,70	40.380.477,74	73.279.948,88	101.169.761,84
Rec. de Capital	**73.773.317,00**	**16.803.014,86**	**105.592.297,26**	**7.742.088,95**	**131.837.717,64**	**60.410.572,90**
Oper. de Crédito	50.743.780,00	12.790.433,27	49.035.973,57	7.112.547,29	91.623.479,64	56.723.289,89
Alienação de Bens	-	111.735,15	-	1.416,66	42.482,00	-
Transf. Capital	23.029.537,00	3.900.846,44	56.556.323,69	628.125,00	40.171.756,00	3.687.283,01
Déficit	-	-	**30.562.232,49**	-	-	-
Total	**3.121.129.096,94**	**2.803.928.334,09**	**2.860.745.496,20**	**2.610.273.978,86**	**2.845.362.120,93**	**2.647.096.677,14**
Despesas						
Des. Correntes	**2.748.369.705,69**	**2.615.399.879,52**	**2.577.817.720,35**	**2.398.670.981,87**	**2.464.873.248,69**	**2.403.940.466,47**
Pessoal e Encar. Sociais	1.596.168.895,82	1.523.231.039,56	1.596.981.700,65	1.501.537.924,79	1.447.032.242,92	1.497.124.524,37
Juros e Enca. da Dívida Interna	23.163.269,82	21.177.247,62	19.862.597,91	19.862.597,91	24.023.075,83	18.988.742,47
Outras Desp. Cor.	1.129.037.540,05	1.070.991.592,34	960.973.421,79	877.270.459,17	993.817.929,94	887.827.199,63
Des. de Capital	**254.283.874,16**	**158.080.889,08**	**235.854.031,57**	**87.044.416,39**	**318.602.445,62**	**200.997.521,57**
Investimentos	187.803.143,45	92.630.813,17	235.854.031,57	87.044.416,39	267.628.094,53	154.521.105,62
Inver. Financeiras	-	-	-	-	23.913,12	23.913,12
Amor. da Dívida	66.480.730,71	65.450.075,91	47.073.744,20	46.785.884,40	50.950.437,97	46.452.502,83
Reserva de Cont.	**37.801,56**	-	-	-	-	-
Res. do RPPS	**50.931.519,00**	-	-	-	-	-
Superávit	**67.506.196,53**	**30.447.565,49**	-	**77.772.696,16**	**61.886.426,62**	**42.158.689,10**
Total	**3.121.129.096,94**	**2.803.928.334,09**	**2.860.745.496,12**	**2.610.273.978,82**	**2.845.362.120,93**	**2.647.096.677,14**

Tabela 1: Balanço Orçamentário

Fonte: Adaptado da Prefeitura Municipal de São Luís – MA.

MUNICIPIO DE SÃO LUIS			
	2018	2017	2016
Receita Orçamentária	2.803.928.334,09	2.610.273.978,86	2.647.096.677,14
Transferências Financeiras Recebidas	604.300.935,64	582.358.249,64	530.348.851,66
Recebimentos Extraorçamentários	2.589.819.598,52	1.374.496.274,89	11.299.404.011,36
Saldo do Exercício Anterior	587.417.791,68	635.424.051,30	460.239.306,64
Total	**6.585.466.659,93**	**5.202.552.554,69**	**14.937.088.846,80**
Despesa Orçamentária	2.773.480.768,60	2.532.501.282,70	2.604.937.988,04
Transferências Financeiras Concedidas	703.198.679,38	563.828.406,62	583.278.910,46
Pagamentos Extraorçamentários	2.321.653.087,48	1.518.805.073,69	11.113.447.897,00
Saldo em Espécie do Exercício Seguinte	787.134.124,47	587.417.791,68	635.424.051,30
Total	**6.585.466.659,93**	**5.202.552.554,69**	**14.937.088.846,80**

Tabela 2: Balanço Financeiro

Fonte: Adaptado da Prefeitura Municipal de São Luís – MA.

MUNICIPIO DE SÃO LUIS			
	2018	2017	2016
ATIVO			
ATIVO CIRCULANTE	**905.879.559,25**	**674.049.967,09**	**693.244.017,00**
Caixa e Equivalente de Caixas	**438.973.888,27**	**293.023.890,58**	**490.259.313,03**
Credito Tributário a Receber	**36.121.767,61**	**31.599.998,42**	**-**
Demais Créditos e Valores	**37.273.112,12**	**28.021.639,91**	**39.601.752,47**
Adiantamentos Concedidos a Pessoal e a Terceiros	383.538,52	339.012,27	289.022,04
Outros Créditos e Valores	36.889.573,60	27.682.627,64	39.312.730,43
PASSIVO			
PASSIVO CIRCULANTE	**930.017.078,03**	**823.082.234,97**	**1.017.421.704,89**
Obrigações Trabalhistas, Previdenciárias e Assistenciais	345.108.636,88	220.677.352,90	302.530.975,34
Pessoal a pagar	236.428.368,69	145.279.046,55	262.559.746,44
Encargos Sociais a Pagar	108.680.268,19	75.398.306,35	39.971.228,90
Empréstimos e Financiamentos	84.939.605,23	51.220.717,45	34.664.439,60
Fornecedores e Contas a pagar	269.743.958,15	331.949.007,08	505.976.501,90
Obrigações Fiscais	41.413,26	58.236,21	7.715,86
Demais Obrigações	230.183.464,51	219.176.921,33	174.242.072,19
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	**871.114.399,36**	**868.425.169,96**	**766.757.785,62**
Empréstimos e Financiamentos a Longo Prazo	589.124.666,42	565.227.451,29	497.399.150,98
Fornecedores a Longo Prazo	21.372.049,30	41.810.689,71	61.423.156,67
Provisões a Longo Prazo	261.207.746,52	261.207.746,52	207.926.209,70
Demais Obrigações a Longo Prazo	(590.062,88)	179.282,44	9.268,27
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	**3.796.278.598,16**	**2.632.817.154,79**	**2.168.083.427,10**
Patrimônio Social e Capital Social	1.321.254.929,56	1.321.254.929,56	1.324.303.049,58
Reservas de Capital	111.735,15	-	-
Resultados Acumulados	**2.474.911.933,45**	**1.311.562.225,23**	**843.770.377,52**
Resultado do Exercício	1.163.130.871,34	367.140.552,45	473.523.271,10
Resultado do Exercício Anteriores	967.422.085,30	600.281.532,85	126.757.897,60
Ajustes de Exercício Anteriores	344.358.976,91	344.140.139,93	243.489.208,82
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	**5.597.410.075,55**	**4.324.324.559,72**	**3.952.262.917,61**

ATIVO	2018	2017	2016
ATIVO FINANCEIRO	787.134.124,47	587.417.791,68	635.424.051,30
ATIVO PERMANENTE	4.810.275.951,08	3.736.906.768,04	3.316.838.866,31
PASSIVO	2018	2017	2016
PASSIVO FINANCEIRO	1.060.552.225,70	926.377.038,03	972.673.426,21
PASSIVO PERMANENTE	932.877.902,66	950.517.142,29	952.119.063,30

Tabela 3: Balanço Patrimonial

Fonte: Adaptado da Prefeitura Municipal de São Luís – MA.

Balanço Orçamentário				
Exercício		2018	2017	2016
Equilíbrio Orçamentário	DF/RP	1,00	1,00	1,00
Execução da Receita	RE/RP	0,90	0,91	0,93
Execução de Despesa	DE/DF	0,90	0,91	0,93
Balanço Financeiro				
Exercício		2018	2017	2016
Resultado Orçamentário	RE/DE	1,00	1,00	1,00
Execução Orçamentária	RO/DO	1,01	1,03	1,02
Financeiro Real da Execução Orçamentária	RO/DO paga	1,00	1,00	1,00
Execução Orçamentária Corrente	RC/DC	1,07	1,08	1,08
Execução Orçamentária de Capital	R Capital/D Capital	0,11	0,09	0,30
Execução Extra Orçamentária	REOrç. /DEOrç.	1,12	0,90	1,02
Resultado da Execução Financeira	RO + REOrç / DO + DEOrç.	1,06	0,98	1,02
Resultado dos Saldos Financeiros	Saldo Exérc. Seguinte / Saldo Exérc. Anterior	1,34	0,92	1,38
Balanço Patrimonial				
Exercício		2018	2017	2016
Situação Financeira	AF/PF	0,74	0,63	0,65
Situação Permanente	AP/PP	5,16	3,93	3,48
Resultado Patrimonial	A Real/ Soma P Real	2,81	2,30	2,05

Tabela 4: Indicadores Econômico Financeiro

Fonte: Adaptado da Prefeitura Municipal de São Luís – MA.

4.1 Análise do Balanço Orçamentário

Os índices calculados do balanço orçamentário demostram o equilíbrio orçamentário previsto e o executado das despesas e receitas orçamentárias. Avaliando os resultados dos índices conforme tabela 4 tem-se:

O índice Equilíbrio Orçamentário é igual a 1 demonstra que a despesa fixada foi igual a receita prevista para todos os anos, não havendo abertura de créditos adicionais. Pode-se observar que as receitas previstas foram suficientes para realização das despesas fixadas em todos os anos, neste período foi constatado uma situação de equilíbrio orçamentário.

No índice Execução da Receita foi inferior a 1 em todos os anos, demonstrando que

a receita arrecadada foi inferior em relação a prevista, portanto, percebe-se que em todos os anos o índice está próximo a 1 evidenciando um equilíbrio do que se estimou arrecadar. Este indica a quantidade da receita prevista realizado no exercício.

Quanto ao índice Execução da Despesa que evidencia o quanto de despesa fixada para o exercício foi realizada, assim como a execução da receita este foi inferior a 1 em todos os anos, significando uma economia orçamentária, já que não se teve uma execução da totalidade das despesas previstas e autorizadas. O gráfico 1 abaixo demonstra o equilíbrio orçamentário do município de São Luís em todos os anos estudados.

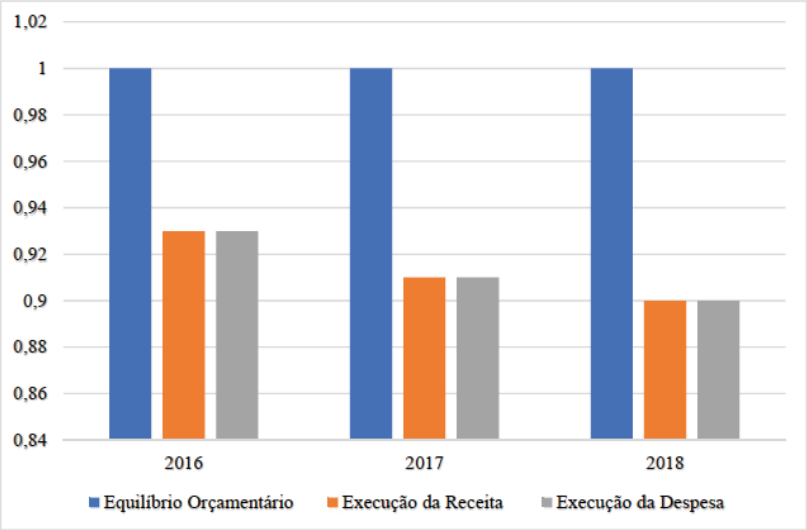


Gráfico 1: Índices do Balanço Orçamentário

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Análise do Balanço Financeiro

No Resultado Orçamentário é obtido pela receita executada e despesa executada o índice para os três anos foram iguais a 1, o qual se refere a um resultado orçamentário em equilíbrio, onde as despesas foram executadas na mesma proporção em que as receitas foram arrecadadas.

Na figura 4, contém os questionários apresentados e com opções de marcar mais de uma resposta, os dados apresentados são o quantitativo de respostas com sua porcentagem em relação a um total de 100 pessoas. Pode-se evidenciar que os usuários optam pelo sistema PEGE devido a sua praticidade na economia de papel e sustentabilidade, pois auxiliar na conservação do meio ambiente.

A Execução Orçamentária indica o quanto das despesas orçamentárias foram pagas com recursos da receita orçamentária, o quociente deste índice foi superior a 1 em todos

os anos, indicando um superávit orçamentário já que a receita orçamentária foi maior que a despesa orçamentária. O Índice Financeiro Real da Execução Orçamentária indica o resultado orçamentário e financeiro, pois verifica qual parte da receita orçamentária recebida foi utilizada para pagamento das despesas orçamentárias, o quociente foi igual a 1 para todos os anos, significa que as receitas orçamentárias foram iguais as despesas.

Assim como o Resultado Orçamentário desmontou um equilíbrio nos anos verificados, o Índice Financeiro Real também demonstrou um equilíbrio financeiro nas contas públicas do município analisado. Na análise da Execução Orçamentária Corrente obteve-se índice superior a 1, evidenciando um superávit, já que se observa que as receitas correntes são mais que as despesas correntes, assim se verifica que as receitas correntes arrecadadas foram suficientes para a execução das despesas de capital, mostrando-se como um ponto positivo para o resultado financeiro do município. Conforme o gráfico 2 abaixo pode-se evidenciar um superávit em todos os anos analisados.

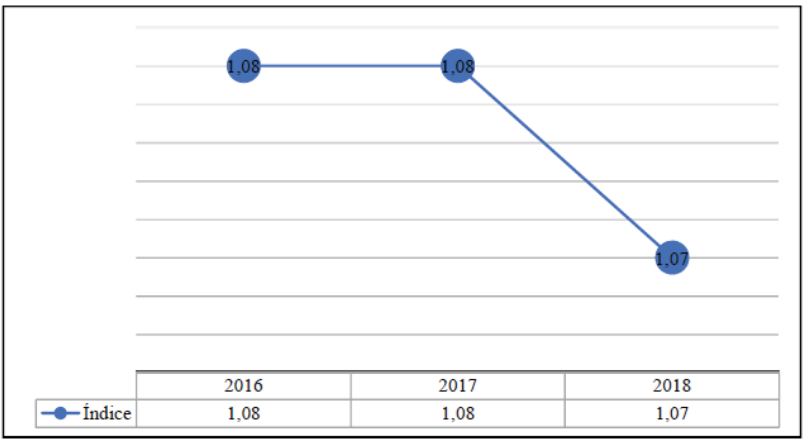


Gráfico 2: Execução Orçamentária Corrente

Fonte: Elaborado pelo autor.

O índice Execução Orçamentária de Capital foi menor que 1 para todos os anos, demonstrando uma situação favorável do município, pois os excedentes de despesas de capital foram pagos com receitas correntes, considerando que receita de capital são oriundas da redução patrimonial, através da venda de bens ou aumento da dívida pública, por meio de operações de crédito. O Gráfico 3 abaixo mostra que com o decorrer dos anos tivemos um declínio desse quociente. Quanto ao índice Execução Extra Orçamentária, foi evidenciado que nos anos de 2018 e 2016 o índice foi maior que 1, apenas para o ano de 2017 representou índice abaixo, este resultado indica que nos anos em que o índice foi superior a 1 ouve um aumento da dívida flutuante, ou seja, as dívidas a curto prazo do município.

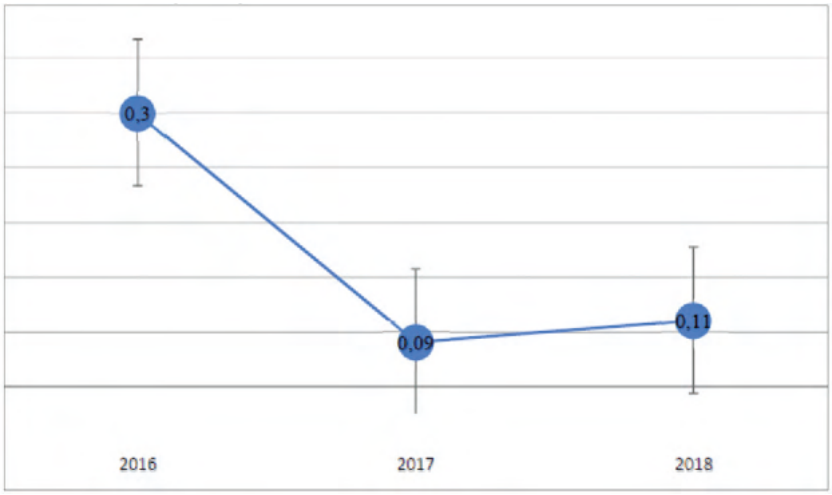


Gráfico 3: Execução Orçamentária Capital

Fonte: Elaborado pelo autor.

O índice Resultado da Execução Financeira seguiu a mesma linha do índice execução extra orçamentária com os anos de 2016 e 2018 superior a 1 e o ano de 2017 inferior. Nos anos de 2016 e 2018, o índice indica que o total das receitas orçamentárias e extra orçamentárias superaram as despesas, já para o ano de 2017 observa-se um início de déficit financeiro. Para o índice Resultado dos Saldos Financeiros tem-se também índices superiores a 1 para os anos de 2018 e 2016 e índice menor que 1 para o ano de 2017, nos anos em que o índice foi superior mostra um superávit financeiro com o aumento do saldo disponível em relação ao exercício anterior, já para o ano de 2017 em que o índice é menor, indica que se teve movimentação financeira dos recursos extra orçamentária.

4.3 Análise do Balanço Patrimonial

Na análise do índice Situação Financeira percebe-se uma situação desfavorável para a prefeitura com déficit para todos os anos analisados, conforme o gráfico 4, todos os índices foram inferir a 1. O ano de 2017 foi o mais crítico, pois para cada R$ 1,00 em obrigações a prefeitura tinha disponível R$ 0,63, apresentando um cenário de déficit financeiro no município. Quanto ao índice Situação Permanente que demonstra a situação financeira a longo prazo, detectou-se uma situação patrimonial positiva para todos os anos com índice superior a 1, indicando que a soma de seus bens, crédito e valores a longo prazo superam suas dívidas a longo prazo.

No índice Resultado Patrimonial a análise se obteve índice superior a 1 em todos os anos, assim tem-se que a soma dos bens e direitos do município é superior a totalidade de suas obrigações, mostrando um município em equilíbrio quando se observa sua totalidade, o gráfico 4 demonstra esta situação em comparação com os outros índices do Balanço

Patrimonial.

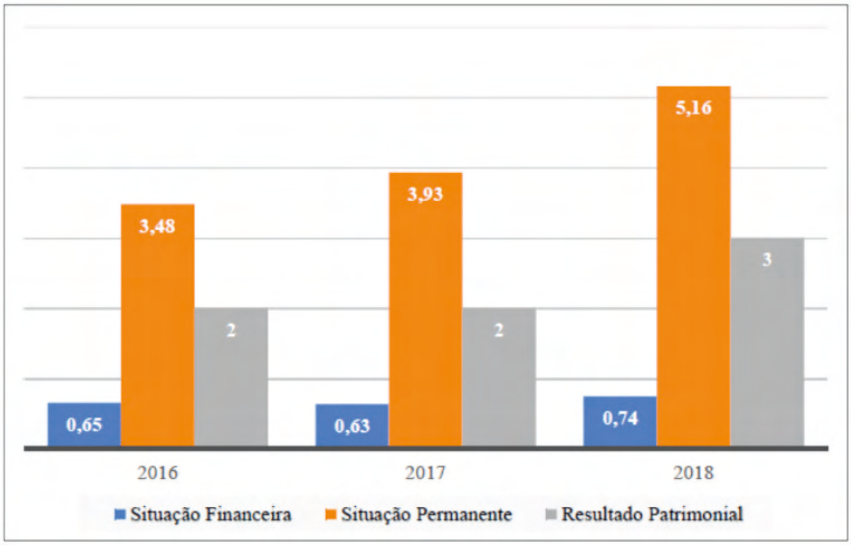


Gráfico 4: Índice do Balanço Patrimonial

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a gestão pública, a partir da avaliação dos indicadores econômicos financeiros apurados pela análise das demonstrações contábeis, adotando-se diversos indicadores com o intuito de fazer uma análise ampla e detalhada. Foi realizada uma análise documental, onde se apurou os índices dos indicadores econômicos financeiros da Prefeitura Municipal de São Luís – MA, utilizando o Balanço Orçamentário, o Balanço Financeiro e o Balanço Patrimonial do período de 2016, 2017 e 2018. Com os resultados da análise foi possível evidenciar que o Município de São Luís apresenta um equilíbrio orçamentário, considerando as receitas realizadas e as despesas executadas, durante todo o período considerado.

Verificou-se também uma insuficiência na arrecadação em todos os anos, por outro lado a execução de suas despesas não chegaram a uma totalidade fazendo uma compensação em relação a arrecadação. O que ficou evidenciado com a análise é que os índices do Balanço Orçamentário se encontram em situação de equilíbrio para o município. Em relação a análise do Balanço Financeiro, verificou-se um déficit em 2017 e um superávit para os anos de 2016 e 2018, com um aumento no saldo disponível para estes anos e, em 2017, o município não obteve entradas suficientes para cobrir todas as suas obrigações.

Já a análise do Balanço Patrimonial mostrou que o município tem um déficit quanto

às disponibilidades a curto prazo, a soma de seus bens e direitos são menores que suas obrigações; quando a análise é ao longo prazo, o município já demonstra uma estabilidade de seu patrimônio representado por saldo patrimonial positivo. No geral os indicadores patrimoniais demonstram um equilíbrio com a situação permanente positiva compensando assim a situação financeira a curto prazo.

Todas estas informações buscam auxiliar na tomada de decisões dos gestores, pois os indicadores são mecanismos de avaliação de gestão. Desta forma, os resultados encontrados neste trabalho servem como instrumentos de técnica de gestão para a administração pública do município, assim os gestores poderão desenvolver políticas públicas mais eficientes, com o foco no bem-estar social, e proporcionar a sociedade uma administração com contas transparentes, possibilitando acesso às informações relacionadas à gestão e aplicação dos recursos públicos. Assim, recomenda-se que este trabalho de análise seja recorrente, para estudos futuros, sugerese uma maior abrangência das demonstrações do município e um comparativo com outros municípios.

REFERÊNCIAS

BEZERRA FILHO, João Eudes. Contabilidade Pública: teoria, técnica de elaboração de balanços e questões. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRASIL. Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/ del0200.htm>. Acesso em: 01 mai. 2019.

_____. Lei nº 4320, de 17 de janeiro de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em: 05 mai. 2019.

_____. Lei Complementar nº 101, de 14 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e da outra providência. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/del0 200.htm>. Acesso em: 01 mai. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Normas brasileiras de contabilidade. Contabilidade aplicada ao Setor Público: NBC T 16.1 a NBC T 16.11. Brasília: CFC, 2012. Disponível em: <http://cfc.org.br/wpcontent/ uploads/2018/04/Setor_Público.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019.

COSTA, Claudivan da Silva. Análise das demonstrações contábeis no setor público: avaliação de indicadores financeiros e de solvência. Contabilidade Pública - Unisul Virtual, 2018.

FERNANDES, Alice Munz et al. Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: análise bibliométrica. Desafio Online, v. 6, n. 1, 2018.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HADDAD, Rosaura Conceição; MOTA, Francisco Glauber Lima. Contabilidade pública.Florianópolis: Departamento de Ciência e Administração UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de balanços. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOHAMA, Hélio. Contabilidade pública: teoria e prática. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Balanços público: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. Análise das demonstrações contábeis. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho cientifico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESENDE, Erilma Carmo da Silva; GOMES, José Batista; LEROY, Rodrigo Silva Diniz. Análise de balanços na contabilidade pública do município de Rio Paranaíba–MG. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. ISSN 2237-1664, n. 14, p. 175-197, 2016. SÃO LUÍS. Transparência. Disponível em: <http://transparencia.saoluis.ma.gov.br.htm>.Acesso em: 25 abr. 2019.

CAPÍTULO 3

REFLEXÕES SOBRE A CRISE ÉTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS EM MOÇAMBIQUE: DO PROBLEMA À BUSCA DE SOLUÇÕES

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 04/09//2021

Pedro José Zualo
Instituto Superior Politécnico de Gaza,
Faculdade de Economia e Gestão
Chókwè – Gaza – Moçambique
https://orcid.org/0000-0003-3838-8058

Domicio Moisés Guambe
Instituto Superior Politécnico de Gaza,
Faculdade de Economia e Gestão
Chókwè – Gaza – Moçambique
https://orcid.org/0000-0002-5750-132X

Benedito Jaime Monjane
Instituto Superior Politécnico de Gaza,
Faculdade de Economia e Gestão
Chókwè – Gaza – Moçambique
https://orcid.org/0000-0001-9147-4970

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo central refletir acerca da crise ética que se verifica no contexto do funcionamento do serviço público, especificamente no que se refere aos comportamentos e atitudes demonstradas pelos servidores públicos em Moçambique. Apoiou-se na abordagem que enaltece a importância do compromisso e salvaguarda da imagem e integridade da administração pública na prossecução do interesse coletivo, primando pela obediência de regras e condutas éticas. Entende-se que vários países do mundo inteiro, assim como Moçambique, enfrentam uma crise ética sem precedentes e caracterizada por atos de corrupção enraizada, especialmente na administração pública. É um estudo de natureza qualitativa e apoiado em uma pesquisa bibliográfica e documentos diretrizes-normativos que ajudam a compreender os rumos da ética no país. Contudo, os servidores e titulares de órgãos públicos íntegros e exemplares devem ser apoiados no processo de eliminação de comportamentos desviantes na administração pública, e não afastados ou isolados politicamente, por não aceitarem ser contaminados pela corrupção institucionalizada e generalizada.

PALAVRAS - CHAVE: Ética pública, servidor público, Comportamento, Práticas ilícitas.

REFLECTIONS ON THE ETHICAL CRISIS OF PUBLIC SERVANTS IN MOZAMBIQUE: FROM THE PROBLEM TO THE SEARCH FOR SOLUTIONS

ABSTRACT: The main objective of this work was to reflect on the ethical crisis that is taking place in the context of the functioning of the public service, specifically with regard to the behaviours and attitudes shown by public servants in Mozambique. It was supported by an approach that praises the importance of the commitment and safeguarding of the image and integrity of the public administration in the pursuit of collective interest, striving for obedience to rules and ethical conduct. It is understood that several countries around the world, as well as Mozambique, face an unprecedented ethical crisis characterized by rooted acts of corruption, especially in public administration. It is a qualitative study and supported by a bibliographic research and

normative guidelines that help to understand the direction of ethics in the country. However, public servants and holders of righteous and exemplary public bodies must be supported in the process of eliminating deviant behaviour in public administration, and not politically distanced or isolated, as they do not accept being contaminated by institutionalized and widespread corruption.
KEYWORDS: Public ethics, Public servant, Behaviour, Illicit practices.

1 I INTRODUÇÃO

É comum ouvir-se falar nos círculos do poder público e no âmbito das discussões acadêmicas sobre a ética, mas a sua prática muitas vezes não tem passado de mera intenção. A administração pública está repleta de fatos e vivências que reportam a ocorrência de inúmeras situações reveladoras de comportamentos desviantes por parte de alguns dos seus servidores públicos. Existe a perceção de que situações associadas a comportamentos desviantes de servidores públicos têm vindo a aumentar nos últimos tempos. Os acontecimentos referidos evidenciam a instalação de uma crise ética no setor público.

Partindo da conceção de que a ética como conjunto de valores, o entendimento que se tem é que a crise ética dos servidores no contexto do funcionamento da administração pública está associada a crise de valores. Para autores como Sen (2000, p. 24), a predominância ou não, por exemplo, do fenômeno antiético como a corrupção, está associada ao *modus vivendi* cultural de uma sociedade. Ou seja, o autor assinala que é preciso considerar que os valores prevalecentes e os costumes sociais respondem em grande medida pela presença ou ausência de corrupção e pelo papel da confiança nas relações econômicas, sociais ou políticas. Está claro que os valores que caracterizam uma determinada sociedade são o espelhco ou imagem da presença ou ausência de actos de corrupção, tanto ao nível das estruturas da administração pública quanto no seio dos cidadãos. Nesse ponto de vista, a sociedade, assim como os servidores públicos não têm a consciência de que as situações que corporizam condutas e posturas consideradas como não éticas tendem a contribuir para o surgimento de críticas relacionadas com as práticas desviantes que se verificam no setor público.

O objetivo central do estudo foi refletir acerca da crise ética que se verifica no contexto do funcionamento do serviço público, especificamente no que se refere aos comportamentos e atitudes demonstradas pelos servidores em Moçambique. A intenção foi compreender quais são as possíveis razões que estão a contribuir para que os servidores públicos se envolvam em actos ilícitos ou comportamentos desviantes no exercício das suas funções. Mais ainda, buscou-se aprofundar sobre quais os efeitos da crise ética dos servidores públicos na administração pública e na sociedade. Com essas abordagens, entende-se ser oportuno contribuir para delinear os caminhos para que os servidores na administração pública se engajem no cumprimento efetivo dos princípios deontológicos

de suas profissões e com isso ajudem no resgate dos valores éticos. Este trabalho é constituído por seis partes iniciando pela introdução que faz uma contextualização do estudo. A próxima apresenta o enquadramento teórico do estudo trazendo o estado da arte sobre questões de ética na função pública a nível mundial em geral e a nível nacional em particular. A terceira parte é destinada a apresentação dos procedimentos metodológicos observados na construção da pesquisa. A quarta que é teórico-conceitual apresenta uma discussão acerca do significado da ética pública, no intuito de ampliar a compreensão que se tem acerca de seu uso como forma de possibilitar o questionamento das práticas existentes na administração pública. A quinta parte deste estudo dedica-se a abordar por meio da observação as situações comuns de serem encontradas quando se fala sobre a ética nos servidores públicos em Moçambique. E, finalmente na sexta parte são tecidas algumas conclusões e avançados possíveis desdobramentos para pesquisas futuras.

2 I ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Ao longo dos anos, a nível global é possível identificar vários esforços de combate aos comportamentos desviantes dos servidores públicos materializados tanto por agências internacionais quanto por organizações regionais. Esses organismos apresentam instrumentos normativos variados como é o caso do Código de Conduta dos Funcionários Públicos (aprovado pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas em 1996); o Código Modelo de Conduta para Funcionários Públicos (adotado pelo Conselho Europeu em 2000); os Princípios Gerais para a Conduta Ética da Administração Pública (aprovado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico, a 23 de Abril de 1998). Destacam-se igualmente vários instrumentos como a Convenção das Nações Unidas de Combate a Corrupção (aprovado pela Organização das Nações Unidas a 29 de Setembro de 2003); a Convenção Interamericana contra a Corrupção (aprovada pela Organização dos Estados Americanos a 29 de Março de 1996); Convenção da União Africana para Prevenir e Combater a Corrupção (aprovada pelos Chefes de Estado e Governo da União Africana a 12 de Julho de 2003); assim como o Convênio relativo à Luta contra os Actos de Corrupção, no qual estão envolvidos Funcionários das Comunidades Europeias e dos Estados Partes da União Europeia (aprovado a 29 de Maio de 1997); o Convênio sobre a Luta contra o Suborno dos Funcionários Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais (aprovado pelo Comitê de Ministros do Conselho Europeu a 27 de Janeiro de 1999); o Convênio de Direito Civil sobre a Corrupção (aprovado pelo Comitê de Ministros do Conselho Europeu a 4 de novembro de 1999); e o Protocolo da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral Contra a Corrupção (aprovado pelos Estados Membros da SADC a 14 de Agosto de 2001).

Em Moçambique, a questão ética tem sido tratada de forma dispersa nos instrumentos legais (CHIZIANE, 2012). Conforme salienta o autor, o país possui como

principais instrumentos sobre a ética e deontologia dos servidores publicos: a Lei n° 4/1990, de 26 de Setembro, que aprova as normas de conduta, deveres e direitos dos dirigentes superiores do Estado; a Resolução do (CNFP) n° 10/1997, de 29 de Julho, que publica as Normas Éticas e Deontológicas para os Funcionários Públicos; a Lei n° 7/98, de 15 de Junho relativa ao estabelecimento das normas de conduta aplicáveis aos titulares de cargos governativos e explicita os seus deveres e direitos; a Resolução do Conselho de Ministros n° 33/2004, de 09 de Julho, que ratifica o protocolo da Comunidade para o Desenvolvimento da Africa Austral (SADC) contra a corrupção, assinado em Blantyre a 14 de Agosto de 2001; a Lei n° 6/2004 , de 17 de Junho, que é a Lei Anti-Corrupção; a Lei n° 16/2012 de 14 de Agosta que é a Lei de Probidade Pública.

Recentemente, foi aprovada a Resolução n.º 15/2018, de 24 de Maio que introduz o Código de Conduta do Funcionário e Agente do Estado. Importa salientar que somado a essas normas gerais, é possível encontrar códigos de ética específicos às diferentes classes profissionais como os médicos, enfermeiros, contadores, agentes tributários, professores, engenheiros, entre outros. Como se pode perceber, existe no contexto nacional uma diversificação de directrizes-normativas gerais e específicas estabelecidas com a intenção de combater os comportamentos antiéticos. Entretanto, existe a constatação de que a administração pública moçambicana continua a vivenciar e a conviver com servidores públicos que se envolvem em práticas de corrupção e muitos outros atuando em situações de conflito de interesses, o que compromete a sua probidade abrindo espaço para o cometimento de várias ilicitudes. É em face disso que o presente estudo visa buscar se os servidores públicos moçambicanos têm ou não a consciência que ao se envolverem em atos ilícitos estão a defraudar o Estado e comprometendo a construção de um bem-estar na sociedade.

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho usa abordagem qualitativa visto que o problema que foi levantado orientou-se por uma investigação de cunho interpretativo (GODOY, 2010). Foi realizado um estudo descritivo dado que a preocupação central foi descrever as interfaces e ilustrar as diferentes manifestações do objeto em investigação. Para tanto, tomou-se em consideração as dinâmicas que conformam o problema da ética dos servidores públicos no contexto pesquisado.

O estudo fundamentou-se essencialmente em fontes secundárias e, o seu desenvolvimento compreendeu duas perspetivas analíticas, sendo que a primeira se circunscreveu à recolha de informações em material bibliográfico previamente publicado sobre a temática. O levantamento feito incidiu sobre a leitura de textos, reflexão e crítica sobre a ética dos servidores públicos em Moçambique. A finalidade desse procedimento foi sistematizar a partir das conceções apresentados por autores do material bibliográfico

consultado, as situações e/ou práticas que indicam como se caracterizam as situações que se revelam antiéticas nas sociedades. A escolha dos textos pesquisados foi intencional justificando-se pelo fato de permitirem constatações relevantes para a resposta às perguntas e objetivo do estudo. A segunda perspetiva de construção do estudo teve como recurso documentos (diretrizes-normativas) e estudos de organizações especializadas sobre o assunto em Moçambique que abordam sobres a utilização de instrumentos assim como descrevem fatos sobre a ética na administração pública, com destaque para a Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRESP) e Centro de Integridade Pública (CIP). Este procedimento visou identificar no conjunto de diretrizes e estudos a forma como a ética pública é concebida na gestão, destacando a visão sobre a problemática da ética dos servidores públicos no país. Para a operacionalização da reflexão empreendida utilizou-se o método de análise de conteúdo tanto para os textos quanto para os documentos pesquisados. De acordo com BARDIN (2004), a análise de conteúdo é aplicável a esse tipo de fontes de dados mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das informações que são obtidas, possibilitando a interpretação e a inferência de conhecimentos relativos às condições e sentido das mesmas.

A preocupação fundamental foi levantar informações que possibilitassem uma compreensão aprofundada sobre a crise da ética pública, as práticas a ela associadas, seus efeitos e apresentar caminhos possíveis para a sua superação. Importa destacar que a opção pelos caminhos investigativos anteriormente mencionados, justifica-se pelo fato de se terem mostrado adequados ao objetivo proposto, visto que possibilitaram a recolha de informações relevantes que ajudaram na resposta ao problema de estudo identificado. Os resultados do estudo são apresentados na seção que se segue.

4 I O QUE É ÉTICA, CRISE ÉTICA E SERVIDOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM TEÓRICA CONCEITUAL

4.1 Conceito de Ética

Na abordagem da problemática da ética, Schulz (2005, p. 1) afirma que os sujeitos envolvidos na gestão evidenciam uma crise ética pessoal e social, onde os padrões morais e decência tornaram-se caóticos". O destaque à problemática mencionada pelo autor é um imperativo uma vez que atualmente é possível constatar e acompanhar relatos de servidores públicos de conduta duvidosa e corruptos que defraudam o Estado e prejudicam os cidadãos.

De acordo com Santos (2013, p. 54), a adequação das organizações aos comportamentos éticos dos profissionais e candidatos, e a identificação, a análise das consequências e a prevenção das atitudes inadequadas é uma tarefa difícil para as organizações, mas, ainda assim, necessária. A ética é uma construção social dinâmica que reflecte e interpreta o comportamento das pessoas, nas organizações e na sociedade.

Cada sociedade ou organização constrói os seus próprios valores éticos, que são o espelho e a imagem dos seus membros. Para Motta (1984, p. 69) a ética baseia-se em uma filosofia de valores compatíveis com a natureza e o fim de todo o ser humano, por isso, "o agir" da pessoa humana está condicionado a duas premissas consideradas básicas pela ética: "o que é" o homem e "para que vive", logo toda capacitação científica ou técnica precisa estar em conexão com os princípios essenciais da ética.

A ética é uma ciência que faz a reflexão sobre o comportamento ou conduta das pessoas, com o intuito de construir uma sociedade consciente, sobre o certo e errado, o bem e mal, o bom e mau, justo e injusto, o valor e vício, o permitido e proibido, o que deve ou não fazer. A ética é a essência do homem culto, baseado na escolha do bem-estar coletivo. A pessoa com comportamento ético, evita dilemas, conflitos de interesse, constrói valores na organização.

Nas organizações, a construção efetiva de referência só será possível com a existência de lideranças exemplares e estrutura organizacional, baseadas em valores éticos. A incorporação dos valores éticos na cultura da organização é essencial para a promoção da consciência ética dos funcionários (DAFT, 2006, p. 140). A ausência de valores éticos origina o fenómeno, denominado de crise ética. Portanto, entende-se que a essência ética dos servidores públicos, na administração pública deve ser de fazer o bem e construir o bem-estar de todos cidadãos. Não há dúvida que cada servidor público, como ser humano tem seus hábitos, costumes e crenças. No entanto, a convivência baseada em valores éticos, na administração pública depende das escolhas e comportamentos de cada servidor público.

Segundo o CIP (2008, p. 17), na administração pública moçambicana,

> "Os funcionários públicos representam o Estado na sua interface com o setor privado e a sociedade civil. No aspeto central da sua posição para o correto funcionamento do Estado espera-se que os funcionários públicos possam levar a cabo ações e tomar decisões que afetem a vida dos cidadãos. E espera-se também que eles não abusem dos poderes e recursos postos à sua disposição, assim como evitem os conflitos entre os seus interesses particulares e os seus deveres.

Enfim, a forma como os servidores públicos agem, determina se eles são pessoas éticas ou antiéticas. Com a ética, os servidores públicos podem aprender a ser humanos, conscientes, reflexivos, educados-educadores, a agir com respeito e a fazer o bem para todos. A ética é a bússola para a construção de uma administração pública, baseada em valores como consciência, transparência, integridade, respeito, compromisso, solidariedade, paz, verdade, honestidade, lealidade de bem servir e justiça social.

4.2 A Crise Ética

A sociedade e a administração pública vivem uma crise ética muito preocupante, em que os funcionários e titulares de órgãos públicos que devem e deveriam ser referência e

exemplares, no fazer e agir ético nas funções ou cargos públicos que exercem, são os que estão mais envolvidos “até ao pescoço”, em atos de corrupção enraizada e generalizada. Todos os dias, os meios de comunicação social fazem denúncias de funcionários e titulares de órgãos públicos, pois sentem a dor de viver um contexto de crise ética pública.

Quanto a crise ética no mundo contemporâneo, Bauman (2011, p. 382) argumenta que a vida não tem de ser assim. O espaço que coabitamos pode ser, consensualmente, bem estruturado. Nesse espaço, em que muitas das coisas vitais para a vida de cada um de nós (transportes, escolas, hospitais, trabalho) são compartilhadas, podemos nos ver uns aos outros como condições, mais que como obstáculos, para nosso bem-estar, coletivo e individual.

O comportamento desviante dos servidores públicos, faz com que a administração pública seja vista, no seu todo como organização antiética e cara de corrupção. E os servidores públicos com crise ética, confundem os cidadãos em relação as escolhas que devem fazer entre o justo e injusto, bem e mal, certo e errado, verdade e mentira, vicio e virtude. Singer (1998, p. 17), constata que os que mentem trapaceiam, mas não acreditam que é errado o que fazem, podem estar vivendo de acordo com padrões éticos. Podem acreditar, por alguma dentre inúmeras razões possíveis, que é correto mentir, trapacear, roubar etc. Não estão vivendo de acordo com os padrões éticos convencionais, mas podem estar vivendo de acordo com outros padrões éticos. Alguns cidadãos são críticos ao comportamento antiético de servidores públicos, mas quando chega à oportunidade de eles exercerem a função de titular de órgão público, a “máscara cai” e engrossam as fileiras do sistema de corrupção enraizada e generalizada, na administração pública. Hoje, há sensação de que as pessoas esperam por oportunidades de ter acesso a função de servidor público ou titular de órgão público para satisfazer os seus interesses pessoais e familiares, em detrimento do interesse público e dos demais.

Segundo assinala Gonçalves (2018, p. 19) em sua compreensão, o Homem Novo que se pretendia formar tornou-se num Homem sem rosto, sem ideários e referências éticas sólidas: vive o aqui, ao jogo das circunstâncias, no vale tudo, sem critérios de discernimento entre o certo e o errado, e não poucas vezes, arrogante e oportunista. A crise ética dos servidores públicos é espelho e imagem de uma sociedade com crise de valores. Sociedade ética constrói servidores públicos exemplares. Sociedade antiética constrói servidores públicos vergonhosos. É difícil ter bons servidores públicos numa sociedade com crise valores éticos. Em sua explicitação defende que,

> “A crise de valores está, então, na banalização da contradição entre os valores e os contra-valores. Tudo parece conviver numa harmonia que mascara a contradição. O bem e o mal parecem próximos, como se fosse o mesmo fazer o bem ou fazer o mal (as telenovelas, por exemplo, sempre apresentam personagens que personificam o mal, mostrando que isso é um caminho possível a ser escolhido. Por vezes, tais personagens são aquelas que tudo conseguem e que, ao final, acabam se saindo bem)”. Da mesma forma, a

> confusão entre os valores aparece no campo da justiça: a injustiça convive de modo quase trivial com a justiça, de modo a minimizar as diferenças [agir de modo justo ou injusto parece fazer pouca diferença, sobretudo quando vemos a impunidade reinar e as saídas oficiosas serem soluções aceitáveis em mil e uma situações] (OLIVEIRA, 2005, p. 422).

4.3 O Servidor Público

À luz do artigo 2, da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (CNUCC, 2003), existe servidor público "funcionários públicos", servidor público estrangeiro e servidor de uma organização internacional pública. Considera-se servidor público a pessoa que ocupa cargos legislativo, executivo, administrativo ou judicial de um Estado Parte, já designado ou empossado, permanente ou temporário, remunerado ou honorário, seja qual for o tempo desse indivíduo no cargo. Lê-se ainda na Convenção que os servidores públicos são todas as pessoas que exercem uma função pública, inclusive em um organismo público ou empresa pública, de acordo com o previsto na lei interna do Estado Parte e, se aplique na esfera pertinente do ordenamento jurídico desse Estado Parte.

No ordenamento jurídico moçambicano, os servidores públicos são definidos como as pessoas que exercem função, cargo, mandato ou emprego na administração pública, em virtude de contratação, nomeação, eleição ou outro mecanismo de vínculo, ainda que de modo transitório ou sem remuneração. Os funcionários, agentes do Estado, empregados públicos e agentes municipais ou outro termo similar às pessoas que exercem função na administração pública são denominados de servidores públicos (n˚s 1 e 2, artigo 3, da Lei de Probidade Pública, de 14 de Agosto).

Para melhor compreensão do conceito de servidor público em Moçambique, interessa mencionar algumas entidades: juízes e magistrados do Ministério Público e de todos tribunais; funcionários e agentes do Estado; titulares responsáveis e funcionários ou trabalhadores das instituições de utilidade pública. E os titulares de órgãos públicos são Presidente da República, Presidente da Assembleia da República, Primeiro-Ministro, Deputados da Assembleia da República e Ministros. De acordo com a Lei de probidade, os servidores e titulares de órgãos públicos em Moçambique devem privilegiar a satisfação do interesse público e serem eticamente exemplares, no exercício das funções. A lei 6/2004, de 17 de Junho (Lei de combate a corrupção) estabelece que os servidores e titulares de órgãos públicos, no exercício das suas funções devem observar os princípios de ética, legalidade e justiça. E também esta lei tipifica os atos de corrupção, exige a declaração de bens e prevê as sanções contra os servidores e titulares de órgãos do setor público moçambicano.

Outro documento legal de combate a má conduta, na administração pública moçambicana é a Resolução 15/2018, de 24 de Maio (Código de Conduta dos Funcionários e Agentes do Estado. Este código define padrões de conduta, os princípios e proibições a que os funcionários e agentes do Estado devem se sujeitar. Como se pode perceber, a

função de servidor ou titular de órgão público é prestigiante e deve "devia" ser exercida, por pessoas com elevada consciência ética. As bases institucionais e legais de combate aos comportamentos antiéticos são cada vez mais reforçadas, mas não há consciência pública (as práticas recorrentes e vergonhosas de atos ilícitos, envolvendo servidores e titulares dos órgãos públicos continuam a se registar no país).

5 I CRISE ÉTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Nos dias atuais, o interesse pessoal se sobrepõe ao interesse público. Os servidores públicos, durante o exercício da função, cargo ou mandato, a todo o custo procuram conquistar riqueza e prestígio. A ganância e ambição financeira desmedida são grandes tentações aos funcionários e titulares de órgãos públicos. Segundo Vieira (2006, p. 11),

> A tentação é grande, você olha para o lado e vê seus colegas crescendo depois de sonegar informações, manipular relatórios, fazer promessas vazias, aceitar presentes de agradecimentos. Mas será que isso recompensa? Vale tudo para subir na vida? Será que vale a pena ser antiético? Tudo isso vai contra a ética e a valorização do profissional responsável.

Na vida, as pessoas têm necessidades, expectativas, desejos, crenças, aspirações, hábitos, costumes e cultura individuais, que vezes sem conta entram em choque com os interesses coletivos. E a administração pública, como organização não é exceção, pois os servidores públicos que a compõe são seres humanos que têm necessidades e aspirações pessoais. O relatório do CIP (2019, p. 14), revela que,

> "A Procuradora-Geral da República mostrou preocupação aquando da apresentação do Informe Anual - 2018 à Assembleia da República, realçando o crescente envolvimento de dirigentes de instituições públicas e ou participadas pelo Estado em casos de corrupção ou de desvio de bens públicos. Na ocasião, indicou o envolvimento de antigos ministros, presidentes de municípios e de assembleias municipais, antigos governadores provinciais, diplomatas nacionais, administradores de distritos, directores nacionais, provinciais e distritais, gestores de institutos públicos que já tinham processos instaurados e outros acusados".

Os servidores públicos corruptos podem ser produto de uma sociedade corrompida. E uma sociedade corrompida é terreno fértil dos servidores corruptos. No contexto da crise ética, as relações consistem em servidores públicos corruptos e cidadãos corruptores. O sentimento de insegurança, de incerteza, do aumento de competitividade, pressão, hipersolicitarção são elementos que influenciam não somente a geração de estresse e banalização da justiça social, mas também a banalização de comportamentos éticos (FLACH, 2007, p. 3). Quanto aos fatores extrínsecos ao ser humano, como capitalismo exacerbado, o idealismo económico, o *iceberg* do individualismo, egoísmo, perversão da racionalidade, pressões sociais, políticas, financeiras, hedonismo exacerbado, relegação do coletivo, influenciam o comportamento desviante, resultando em crise ética (CARVALHO,

2006). Os funcionários e titulares de órgãos públicos não são excepção, em relação ao dilema de sobrevivência e perturbação da consciência.

O fenómeno, pode ser entendido como "síndrome de ausência de consciência ética". Sobre o fenômeno da crise ética, Rose-Ackerman (1999, p. 151) refere que na administração pública "se os salários no setor público forem demasiado baixos, a tendência é a corrupção transformar-se numa estratégia de sobrevivência". É um facto que os funcionários da administração pública auferem salários muito baixos comparativamente aos titulares de órgãos públicos. Assim, os servidores públicos que só se preocupam com o dinheiro são pessoas sem consciência ética da função ou cargo que exercem na organização. O servidor público viciado em dinheiro, a ele não interessa o que acontece com os outros. O interesse pessoal do servidor público, a todo o custo se sobrepõe ao interesse público. Os escândalos financeiros, envolvendo funcionários e titulares de órgãos públicos (funcionários seniores, antigos governantes e gestores da alta administração de empresas públicas) são exemplos de crise de valores éticos.

O que se pode dizer é que ha ausência do sentido de Estado, da consciência ética. Eles perderam " a capacidade de vergonha", são egoístas com ambição desmedida. Portanto, a impunidade institucionalizada, a imunidade e a fraqueza da própria infraestrutura ética, são fatores a ser considerados em relação a predominância da crise ética no seio dos servidores públicos.

A "imunidade sagrada" de que gozam os titulares de órgãos públicos, no exercício das suas funções pode também ser um vector que enfraquece ainda mais a infraestrutura ética. Partindo da realidade que vivemos, em que titulares de órgãos públicos se envolvem em casos de corrupção (escândalos financeiros), o conceito de "imunidade" deve ser tema de debate, no seio da sociedade e do Estado. Todo este exercício é para construir ou reforçar a infraestrutura ética do Estado e da sociedade face aos servidores e titulares de órgãos públicos, expressamente corruptos. Na questão da imunidade dos titulares de órgãos do Estado, Pereira e Trindade (2012, p. 18-19), sublinham que,

> As imunidades normalmente referem-se à não responsabilidade do servidor público ou à inviolabilidade do servidor público. Esta imunidade não deve ser entendida como impunidade, mas sim como uma forma de proteção do servidor público contra as pressões a que possa estar sujeito durante o exercício de seu mandato, de modo a desempenhar as suas funções de forma adequada.

O atual regulamento em vigor em Moçambique não cumpre totalmente com as normas internacionais relativas às imunidades. Não parece existir nenhum critério objetivo que permita aos magistrados do Ministério Público retirar as imunidades dos servidores públicos. No entanto, na vida laboral hoje mais do que nunca, a atitude dos profissionais em relação as questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso e o seu fracasso. Basta um deslize, uma escorregadela, e pronto. A imagem do profissional ganha, no mercado, a

mancha vermelha da desconfiança (JACOMINO, 2000, p. 28).

5.1 Os Efeitos da Crise Ética em Moçambique

Os efeitos colaterais resultantes da crise ética dos servidores públicos são efetivamente significativos, podendo conduzir ao enfraquecimento e colapso do Estado e da sociedade. Os valores monetários retirados, indevidamente nos cofres do Estado para benefícios pessoais, afetam o interesse público. Os cidadãos ficam desprovidos de serviços essenciais e de qualidade, como educação, saúde, habitação, transporte, alimentação, trabalho ou emprego porque o dinheiro do Estado foi usado para interesses pessoais dos servidores e titulares de órgãos públicos. A pobreza social agrava-se porque o Estado fica desprovido de recursos financeiros para satisfazer as necessidades das populações. É possível aceder a essa compreensão com base no estudo realizado pela Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRESP, 2001, p. 13-14), em que se afirma que,

> O custo social e económico da corrupção é imenso e afeta de forma injusta e desproporcional os segmentos mais vulneráveis da população. A corrupção desestabiliza as instituições, esvazia a confiança da sociedade no Estado, atenta contra a unidade nacional. A corrupção inibe o desenvolvimento do setor privado, afasta investimentos externos e coloca em risco a própria continuidade da ajuda e cooperação internacional. Reduz o grau de confiança dos cidadãos no Governo e nas instituições, afeta a legitimidade e legalidade dos atos administrativos do sistema governação e prejudica, na essência a efetividade e os resultados concretos das políticas públicas. O custo econômico da corrupção é imenso e afeta de forma injusta e desproporcional os segmentos mais vulneráveis da população.

A existência de servidores públicos fictícios na administração pública e que mensalmente constam nas folhas de salários criam um grande encargo financeiro desnecessário. Jovens e adultos ficam desprovidos de trabalho ou emprego porque as vagas são ocupadas por servidores públicos fictícios. As negociatas “subornos” de acesso as vagas de emprego ou trabalho beneficia as pessoas incompetentes, em prejuízo dos que, realmente deveriam ingressar por mérito e contribuir com o seu saber para uma administração pública, comprometida em servir incondicionalmente o cidadão. O estudo realizado pelo Centro de Integridade Pública (CIP, 2010, p. 7), revela que os serviços de administração pública mais afetados pela corrupção são a polícia, as alfândegas, a educação, a saúde, a justiça e os departamentos de aquisição de bens e serviços. A subfaturação nos processos de aquisição de bens e serviços, o suborno de fuga ao fisco (não pagamento de taxas) lesam o Estado moçambicano. No setor público moçambicano “os concursos públicos são particularmente vulneráveis à corrupção, da mesma maneira como os recursos orçamentais são vulneráveis ao roubo, desfalque ou abuso de todo o tipo. Mesmo a extorsão em termos de pagamento extra feito à polícia de trânsito ou nas escolas e hospitais constituem formas de personificação da corrupção contra o cidadão

comum e particularmente nas camadas mais pobres" (CIP, 2016, p. 80). O problema de crise ética dos servidores públicos, expressa a ausência do sentido de pertença e coloca o Estado e a sociedade, em situação de vulnerabilidade, generalizada. Quanto a dimensão dos efeitos da crise ética no país, o CIP (2016, p. 76) refere que o custo da corrupção em Moçambique não é apenas monetário, econômico ou social. Mais do que isso, tem o potencial de determinar o destino e lugar do país no concerto mundial. Pode afetar a política de negócios estrangeiros e as relações internacionais, assim como a segurança nacional e dos cidadãos.

Os atos de corrupção associados ao caso das dívidas ilegais, custaram muito caro ao Estado moçambicano. Em 2016, os parceiros internacionais (Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e o G-14), suspenderam o programa de financiamento ao orçamento do Estado colocando o país em situação financeira crítica. Face a isso, é possível abordar alguns caminhos a seguir com vista a reduzir os efeitos ora observados. Para tanto é necessário compreender que a crise ética dos servidores públicos é real e complexa, fundamentalmente porque envolve a interação complexa de variáveis intrínsecas e extrínsecas, ao ser humano. Mais do que esperar que os fenómenos de comportamentos desviantes aconteçam para correr atrás do prejuízo é chegado o momento de privilegiar à "educação ética" e "consciência ética" dos servidores públicos do Estado e dos cidadãos. Dai que, a cultura organizacional é fundamental para agregar valores éticos comuns aos servidores públicos. Por exemplo, se os valores éticos percebidos na administração pública são as cobranças ilícitas na prestação de serviços ao cidadão, esse será o *modus vivendi,* que vai inspirar negativamente, muitos servidores públicos a seguir a mesma prática desviante.

O servidor público espelha-se no mau comportamento percebido para que não seja marginalizado e visto como obstáculo ao grupo praticante de atos ilícitos no Estado e na sociedade. Se a situação for inversa, em que os valores percebidos no Estado e na sociedade são éticos, então os servidores públicos e titulares de órgão público serão exemplares no exercício da sua função. Nas duas situações, percebe-se que "o semelhante atrai o semelhante".

Neste contexto, Paulo (2000, p. 1) defende que o resgate do senso ético talvez, possa ocorrer por um processo de busca de adesão ao conjunto de valores positivos, gerando transformações saudáveis nos três níveis de perspetivas organizacionais, quais sejam favorecimento do estado de bem-estar individual e coletivo, contribuirão para a melhoria de resultados empresariais e relacionamento respeitoso, com a comunidade. A ocorrência cíclica de fenómenos de comportamentos desviantes "corrupção" dos servidores públicos no país, ilustra os limites de uma política face a crise ética, alicerçada em intenções punitivas (não resolvem o problema, mas criam essa ilusão). O aumento da vulnerabilidade de funcionários públicos e cidadãos e os atos ilícitos reportados, com frequência no país evidenciam a ausência ou fraqueza da infraestrutura ética. Os cidadãos e servidores

púbicos devem perceber e compreender que todos os comportamentos desviantes sejam de ordem política, social, económica e cultural que assolam a sociedade e o Estado estão relacionados a crise ética. Neste momento, a educação e promoção ética na administração pública e na sociedade é um imperativo urgente, devido aos casos de comportamentos desviantes, predominantes no Estado moçambicano.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto moçambicano, a iniciativa de combate aos comportamentos antiéticos como corrupção, tem assentado sobretudo em criação de instituições e instrumentos legais. No entanto, essas intenções de combate aos comportamentos antiéticos dos servidores e titulares de órgãos públicos não está a surtir os efeitos desejados. A convivência com servidores e titulares de órgãos antiéticos na administração pública tem sido um fator largamente responsável pelos danos causados a sociedade e o Estado. O que importa agora é caminhar no sentido do Estado e a sociedade saírem deste ciclo vicioso, em que a preocupação com a crise ética surge apenas ao rítmo e na sequência da sua ocorrência. Os servidores e titulares de órgãos públicos íntegros e exemplares devem ser apoiados no processo de eliminação de comportamentos desviantes na administração pública, e não afastados ou isolados politicamente, por não aceitarem ser contaminados pela corrupção institucionalizada e generalizada. É importante que estudos sejam feitos sobre a perceção dos cidadãos, servidores públicos, titulares de órgãos públicos e a sociedade moçambicana, em geral sobre a ética. A legislação e instituições devem transmitir a perceção de que todos são exigidos a comportar-se de acordo com os princípios éticos e que ninguém é impune. E é fundamental que a sociedade, os servidores e titulares públicos conheçam, dominem e pratiquem a ética. A estrutura educacional a todos níveis de ensino, é chamada à reflexão e consciência de inclusão da componente ética nos planos curriculares dos cursos, independentemente da área do saber. A questão ética no sistema de educação formal e informal não deve ser ignorada e muitos menos negligenciada. A educação e conscientização éticas são fundamentais para a construção de uma sociedade e uma administração pública moçambicanas dignas e integras.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3a Edição ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BUAMAN, Z. **Vida em fragmentos:** sobre ética pós-moderna. Traduzido por Alexandre Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

CIRESP. **Estratégia global da reforma do sector público** 2001-2011. Maputo: 2001.

CIP. **Legislação anti-corrupção em Moçambique:** contributos para uma melhoria do quadro legal anti-corrupção em Moçambique. Maputo: Centro de Integridade Pública, 2008.

CIP. **Os custos da corrupção para a economia moçambicana:** porquê é que é importante combater a corrupção num clima de fragilidade fiscal. Maputo: 2016.

CIP. **Relatório anual sobre transparência, integridade e controlo da corrupção**. Maputo: Centro de Integridade Pública, 2019.

CHIZIANE, E. **Lei de ética do servidor público***:* um olhar critico. Comunicação apresentada na Mesa-Redonda sobre "Legislação Anti-Corrupção: Constrangimentos e Desafios", Maputo, Centro de Estudos de Democracia e Desenvolvimento (CEDE), Março, 2012.

DAFT, R. L. **Organizações. Teorias e projectos.** Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo, In: Godoi, C., et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-145, 2010

GONÇALVES, A. C. P. **Modernidades moçambicanas e educação***:* da crise de referências ao vazio de sentido. Revista Educação & Realidade. Volume 43, n˚4. Porto Alegre, 2018.

JACOMINO, D. *Você e um profissional ético?* Revista Você S.A. Volume 3, n˚25. São Paulo, 2000.

MENDES, A.V.C. et al., **Comissão de ética sectorial**: os desafios de fazer cumprir a ética na administração pública federal. Revista do Serviço Público Brasília, 2010.

MOTTA, N.S. **Ética e vida profissional**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1984.

OLIVEIRA, P. E. de. **Crise de valores**: desafios à sustentabilidade. Coleção Agrinho, 2005.

SEN, A. K. Desenvolvimento como liberdade. Traduzido por Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SCHULZ, A. **Gestão e Ética**. Texto apresentado no VII Encontro de Pesquisa em Educação da Região Centro-Oeste – EPECO. Curitiba, 2005.

ROSE-Ackerman, S. **Corruption and Government**: Causes, Consequences and Reform, Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WIIG, A. et al., **Compêndio de ética-função pública, empresas e negócios**. Universidade Católica de Angola. Luanda, 2016.

Moçambique. Boletim da República. **Lei da Probidade Pública** (Lei n˚ 12/2012, de 14 de Agosto). I Série, n˚ 32. Maputo: Imprensa Nacional, 2012.

ONU. **Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção**. Organização das Nações Unidas: Nova York, 2003.

PEREIRA, P. G.; TRINDADE, J. C. **Visão geral e análise do pacote legislativo anticorrupção de Moçambique**: análise jurídica.

VIEIRA, M.G. **A ética na profissão contábil**. 1ª edição. São Paulo: Editora Tromson IOB. 2006.

CAPÍTULO 4

AUTOCOMPOSIÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: O CASO DO NÚCLEO PERMANENTE DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 14/09/2021

Paulo Rogério dos Santos Bezerra
Técnico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte
http://lattes.cnpq.br/5221823000832435

Nouraide Fernandes Rocha de Queiroz
Assessora Técnica de Editoração do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte
http://lattes.cnpq.br/1206107251116623

Marcus Aurélio de Freitas Barros
Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte
http://lattes.cnpq.br/1140418859267118

Karina de Oliveira Costa Bezerra
Instituto Federal de Educação do Estado do Rio Grande do Norte
Natal-RN
http://lattes.cnpq.br/4348459165021163

RESUMO: Este estudo aborda o processo de implementação de mudança cultural no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN), na compreensão de promover, potencializar e consolidar política de tratamento e solução consensuais de conflitos, exigindo estratégias, gestão planejada, eficiente e pautada em resultados concretos. Destaca a forma como o MPRN tem se estruturado para atuar com qualidade e eficiência, especialmente no âmbito extrajudicial, priorizando a solução pacífica e consensual dos diversos conflitos que estão na esfera de atribuições ministeriais, e as principais ações efetivadas pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPA). É uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, conforme a taxionomia proposta por Vergara (2003), abordando caso único, apresentando os resultados alcançados pelo Nupa durante o ano de 2018, com atuações em casos nas áreas de meio ambiente, saúde, combate à sonegação fiscal, infância e juventude, o que vem potencializando a atuação ministerial na tutela coletiva e individual de direitos. Conclui que a aplicação de métodos autocompositivos contribui para a redução da excessiva judicialização, propiciando aos envolvidos nas situações de conflitos de interesse satisfação, pacificação e não reincidência dos casos, estando o Nupa na vanguarda da difusão da política institucional de tratamento consensual de conflitos, cujos esforços apresentam resultados em prol de uma cultura de paz cuja construção prestigia o diálogo em busca do consenso.

PALAVRAS - CHAVE: autocomposição; conflitos, Ministério Público; consenso.

SELF-COMPOSITION IN PUBLIC AGENCIES: THE CASE OF THE PERMANENT NUCLEUS OF INCENTIVES TO SELF-COMPOSITION OF THE PUBLIC MINISTRY OF THE STATE OF RIO GRANDE DO NORTE

ABSTRACT: This study addresses the process of implementing cultural change within the scope of the Public Ministry of the State of Rio Grande do Norte (MPRN), in the understanding of

promoting, enhancing and consolidating a policy for the treatment and consensual solution of conflicts, requiring strategies, planned, efficient and guided management in concrete results. It highlights the way in which the MPRN has been structured to act with quality and efficiency, especially in the extrajudicial domain, prioritizing the peaceful and consensual solution of the various conflicts that are within the domain of ministerial powers, especially the main actions carried out by the Permanent Center for Incentives to Self-Composition (NUPA), It is exploratory and descriptive research, according to the taxonomy proposed by Vergara (2013), addressing a single case, presenting the results achieved by Nupa during the year 2018, with actions in cases in the areas of environment, health, combat to tax evasion, children and youth, which has been enhancing the ministerial role in the collective and individual protection of rights. It concludes that the application of self-composition methods contributes to the reduction of excessive judicialization, providing satisfaction, pacification and non-recurrence of cases to those involved in conflicts of interest, highlighting Nupa's work at the forefront of the dissemination of the institutional policy of consensual treatment of conflicts, whose efforts show results in favour of a culture of peace whose construction honours the dialogue in search of consensus.
KEYWORDS: self-composition; conflicts, Public Ministry; consensus.

1 I INTRODUÇÃO

O processo de implementação de mudança cultural, no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN), para promover, potencializar e consolidar política de tratamento e solução consensuais de conflitos, demonstra a necessidade do uso de estratégias, gestão planejada, eficiente e pautada em resultados concretos, frente ao desafio que é a institucionalização de uma cultura da solução consensual de conflitos, que requer diálogos e ações fundamentais.

Este trabalho destaca a forma como o MPRN tem se estruturado para atuar com qualidade e eficiência, especialmente no âmbito extrajudicial, priorizando a solução pacífica e consensual dos diversos conflitos que estão na esfera de atribuições ministeriais, e as principais ações efetivadas pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPA), com utilização dos métodos autocompositivos.

Com base nesse contexto, busca-se responder ao seguinte questinamento: como é a estrutura, o trabalho e as perspectivas do trabalho em autocomposição desenvolvido pelo Nupa no âmbito do MPRN. Para tanto, a pesquisa estabeleceu como objetivo geral: conhecer a estrutura, o trabalho e as perspectivas do trabalho em autocomposição desenvolvido pelo Nupa no MPRN. Nessa pesrpectiva, estabeleceu como objetivos específicos: caracterizar a atuação do Nupa e descrever a visão de futuro no Núcleo e as parcerias estabelecidas com outros órgãos,

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Autocomposição, Judicialização de Conflitos e a Atuação do Ministério Público

O tema da autocomposição, como sendo a solução pacífica de conflitos, remete à compreensão sobre o acesso à justiça, que deve ser visto, hoje em dia, não como acesso ao poder judiciário, como se pensou por algum tempo, mas como acesso do cidadão e da sociedade à efetiva tutela de seus direitos, conforme Barros (2014), por intermédio de métodos adequados de solução de conflitos, que podem passar ou não pelo poder judiciário. O direito de acesso à justiça está previsto na Constituição Federal (art. 5º, XXXV) e foi bem delineado no art. 3º, do CPC/2015, que define que o Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual de conflitos (art. 3º,§ 2º), como também que os métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, tanto no processo judicial como fora dele (art. 3º, § 3º).

A autocomposição pode ser percebida como uma relevante porta de acesso à solução de conflitos e pode ser utilizada no âmbito do poder judiciário ou independentemente de existir um processo judicial. Assim, os métodos autocompositivos, segundo Gavronski (2015), são aqueles em que os próprios titulares dos direitos ou interesses se compõem diretamente (negociação) ou com a contribuição de terceiros (conciliação e mediação).

Num olhar mais aprofundado, é possível verificar que alguns conflitos são resolvidos mais adequadamente por meio da utilização de técnicas de negociação ou mediação, como é o caso, por exemplo, da necessidade de desocupação de escolas ou de áreas invadidas por movimentos sociais, além dos grandes desastres ambientais, como os ocorridos em Mariana e Brumadinhoem que os agentes políticos e administrativos do Ministério Público tiveram atuação como promotores de acesso aos direitos da cidadania.

Em sua atuação judicial e, principalmente, extrajudicial, na condição de agente político de transformação social (BARROS, 2014), o Ministério Público deve ser um dos principais protagonistas, além de dominar as técnicas existentes, de forma que se crie uma cultura institucional e condições estruturais para que os métodos autocompositivos possam se desenvolver com qualidade e ser úteis para o labor cotidiano do *parquet* brasileiro.

Na segunda onda de acesso à justiça, a qual trata da superação dos grandes obstáculos próprios dos direitos difusos, o Ministério Público teve um protagonismo determinante e inovador, tendo sido o principal responsável pela consolidação, no Brasil, do acesso à justiça na perspectiva coletiva (GAVRONSKI; ALMEIDA, 2015). Tal papel, conforme Lima (2018, p. 3), “contribuiu, em larga escala, para o processo de renovação institucional do Ministério Público, levando a seu reposicionamento no cenário jurídico nacional, ora consolidado na Constituição Federal.”

Na terceira onda de acesso à justiça, em particular no tocante aos métodos adequados

de solução de conflitos, o protagonismo tem sido do poder judiciário, principalmente após a publicação da já citada Resolução nº 125/2010-CNJ, que tem divulgado e exaltado muito mais os métodos da mediação e da conciliação.

Os métodos autocompositivos, ainda que utilizados nos processos judiciais, devem ser pensados como meios de "desjudicialização", ante a necessidade de reduzir os níveis de judicialização que ocorrem nos tempos atuais. Assim, o Ministério Público pode figurar como importante catalisador das demandas sociais e protagonista na solução direta de conflitos, evitando que eles cheguem às barras do poder judiciário (BARROS, 2014). Além da Resolução nº 125/2010-CNJ, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) publicou a Resolução nº 118/2014-CNMP que trata dos métodos autocompositivos no âmbito do Ministério Público brasileiro, dando destaque à negociação. Além desses, vale citar o novo Código de Processo Civil – Lei nº 13.105/2015; e a Lei de Mediação – Lei nº 13.140/2015, dispositivos legais basilares para a implementação de ações no campo do tratamento consensual de conflitos.

Nesse direcionamento, vêm sendo implementados no âmbito dos Ministérios Públicos brasileiros os Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, previstos na art. 7º, VII, da Resolução nº 118/2014-CNMP, ante à percepção de que o caminho para a construção de uma nova cultura de solução consensual de conflitos passa pelo apoio de estruturas como o Nupa/MPRN. Nesse sentido, conforme Goulart (2016), para que se afirme o novo conteúdo constitucional de um Ministério Público resolutivo, é preciso rever as antigas estruturas, criando outras, pensadas estrategicamente, que possam servir para potencializar a superação da velha mentalidade formalista dos profissionais do direito, que dificulta a superação da cultura da litigiosidade.

Nos núcleos de autocomposição, a ideia é que os direitos fundamentais concretizem-se de modo mais informal, negocial e participativo. Essa nova estrutura pode ser, inclusive, divisora de águas a favorecer a efetiva implementação de uma cultura institucional realmente comprometida com uma atuação séria, qualificada e técnica, tendo como base a utilização de métodos autocompositivos de solução pacífica de conflitos (BARROS, 2014).

Nesse contexto, o Nupa/MPRN iniciou suas atividades na perspectiva de difundir e entabular ações para o cumprimento da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do MPRN, por meio de interlocuções, parcerias e convênios, bem como do desenvolvimento de programas de autocomposição, com vistas à produção de resultados voltados para a mudança de cultura institucional com base na nova lógica de atuação direcionada à solução consensual dos conflitos.

2.2 Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição - Nupa: Autocomposição em Ação

A criação do NUPA foi oficializada por meio da Resolução nº 195/2017-PGJ/RN, para difundir e implementar, na rotina institucional, a utilização dos métodos de solução

consensual de conflitos, que são negociação, mediação, conciliação, práticas restaurativas e convenções processuais, como se pode observar a seguir.

Nessa perspectiva, a negociação

> [...] consiste em processo técnico de comunicação entre as partes em conflito, que, sem a intervenção de um terceiro, visam encontrar, conjuntamente, a melhor solução para resolvê-lo, sendo a negociação, assim, um processo direto de autocomposição (ARLÉ, 2018, p. 10).

No Ministério Público, a negociação é recomendada para as controvérsias ou conflitos em que o MP atue como parte na defesa de direitos e interesses da sociedade, em razão de sua condição de representante adequado e legitimado coletivo universal, conforme preconiza o art. 8º da Resolução nº 118/2014-CNMP.

A mediação

> [...] consiste no meio consensual de abordagem de controvérsias em que um terceiro, imparcial, atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada de meandros da situação controvertida, protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvem (TARTUCE, 2016, p. 176).

O MPRN tem utilizado técnicas de mediação para solucionar controvérsias ou conflitos que envolvam relações jurídicas nas quais seja importante direta e voluntária ação de ambas as partes divergentes (art. 9º da Resolução nº 118/2014-CNMP). Segundo Arlé (2017), a mediação, levada a efeito pelo Ministério Público brasileiro, é processo voluntário e que a ela ninguém é obrigado a concorrer, enquanto que a conciliação consiste em incentivar, facilitar e auxiliar as partes envolvidas no conflito a fim de que elas próprias cheguem a um acordo, adotando, porém, metodologia que permite a apresentação de proposição por parte do conciliador (CALMON, 2013).

No Ministério Público, a mediação é recomendada para controvérsias ou conflitos que envolvam direitos ou interesses nas áreas de atuação do *parquet* como órgão interveniente e nos quais sejam necessárias intervenções propondo soluções para a resolução das controvérsias ou dos conflitos, consoante estabelece o art. 11 da Resolução nº 118/2014-CNMP.

As práticas restaurativas

> [...] são um conjunto de metodologias de resolução positiva de situações de conflito. Tem por objetivo central a restauração de vínculos. Não se quer estabelecer culpados ou punições, mas oportunizar aos envolvidos o entendimento sobre as motivações e necessidades que geraram os conflitos, restaurar as relações entre os participantes, seus sentimentos consigo mesmo e, ainda, reparar seu patrimônio, promovendo a segurança humana (LIMA, 2018, p. 10).

No Ministério Público, as práticas restaurativas são recomendadas em situações para as quais seja viável a busca da reparação dos efeitos da infração por intermédio da harmonização entre os envolvidos, com o objetivo de restaurar o convívio social e a efetiva

pacificação dos relacionamentos, conforme preconiza o art. 13 da Resolução nº 118/2014-CNMP.

As convenções processuais (art. 190 do CPC), ou o chamado acordo processual é o negócio jurídico plurilateral, pelo qual as partes, antes ou durante o processo e sem necessidade de intermediação de nenhum outro sujeito, determinam a criação, modificação e extinção de situações jurídicas processuais, ou alteram o procedimento (CABRAL, 2018, p. 74). No Ministério Público, as convenções processuais são recomendadas toda vez que o procedimento deva ser adaptado ou flexibilizado para permitir a adequada e efetiva tutela jurisdicional aos interesses materiais subjacentes, bem assim para resguardar o âmbito de proteção dos direitos fundamentais processuais, de acordo com o art. 15 da Resolução nº 118/2014 – CNMP.

Para fins de implementação, o Nupa/MPRN foi vinculado à Coordenação do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional - Ceaf/MPRN, ante a relevância de apostar em um intenso programa de capacitação como condição necessária e imprescindível para a difusão da solução consensual de conflitos no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Assim, por meio desse espaço estratégico da capacitação, vem sendo viabilizado o fomento – por meio do ensino, da pesquisa e extensão – das condições para que a nova cultura se afirme na prática. O Nupa/MPRN, ademais, tem a finalidade de atuar na implementação e adoção de mecanismos de autocomposição, como a negociação, a mediação, a conciliação, as práticas restaurativas e as convenções processuais no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (art. 2º, da Resolução nº 195/2017-PGJ/RN).

O Nupa/MPRN atua como órgão de gestão e grande responsável pela difusão da política de solução consensual de conflitos no âmbito do MPRN, e tem se pautado no desenvolvimento de uma atuação autocompositiva voltada a resolver os problemas que são de atribuição do Ministério Público potiguar e que por ele estão sendo enfrentados, atuando com eficiência na solução consensual de conflitos evidenciados em procedimentos ou processos judiciais da alçada do MPRN.

Em relação às capacitações, além daquelas promovidas pelo Nupa com apoio do CEAF, foi firmado um importante acordo com o Instituto Therre des homnes – Suisse no Brasil, para o fortalecimento técnico da Justiça Restaurativa na instituição, possibilitando a formação de vários facilitadores de Justiça Restaturativa (JR), bem como a formação de 03 (três) servidores como instrutores de JR, o que vem contribuindo para capacitar e habilitar facilitadores de Justiça Restaurativa em todo o Estado do Rio Grande do Norte, com a perspectiva de formação de mais 10 (dez) novos instrutores nos próximos meses, sendo 05 (cinco) desses servidores do Órgão.

Quanto ao assessoramento técnico, o NUPA acompanha periodicamente as práticas desenvolvidas em cada um dos núcleos, bem como em relação aos parceiros na atuação em JR, como será possível vislumbrar mais adiante, quando da apresentação e discussão

dos resultados.

Enfim, sobre a formação de núcleos locais, é de se destacar a criação – até o momento – de 07 (sete) núcleos locais, com vistas à difusão da Justiça Restaurativa dentro e fora do MPRN, como será apresentado nos resultados desta pesquisa.

3 I METODOLOGIA

Considerando o problema desta pesquisa, que é conhecer a estrutura, o trabalho e as perspectivas em autocomposição desenvolvido pelo Nupa no âmbito do MPRN, propõe-se a taxionomia apresentada por Vergara (2004), que a qualifica com relação ao tipo de pesquisa, em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é uma investigação de caráter exploratório, já que "é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa" (VERGARA, 2004, p. 46), como também descritiva, pois

> [...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é estudo de caso, que "é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento" (VERGARA, 2013, p. 44). No que se refere ao universo dessa pesquisa ou conjunto de elementos que possuem características que foram o objeto de estudo, está circunscrito ao Nupa/MPRN, em se tratando de caso único. Quanto à abordagem escolhida para a análise dos resultados, seguiu-se um foco qualitativo a partir de documentos secundários com documentos internos do Nupa.

4 I DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Atuação do Nupa

Em 2018, o Nupa alcançou resultados expressivos em sua atuação, conforme dados coletados no próprio Núcleo: 16 cursos básicos ou introdutórios sobre métodos de solução consensual de conflitos, sendo 10 realizados com instrutores do próprio MPRN; 4 cursos básicos ou introdutórios sobre negociação, sendo 3 por meio de instrutores do MPRN; 1 curso de formação de mediadores; 12 cursos de formação de facilitadores de círculos de justiça restaurativa, abrangendo 201 participantes, contemplando membros, servidores do MPRN e representantes de entidades parceiras, sendo 8 com instrutores do MPRN; 1 Semana Internacional de Capacitação em Métodos de Solução Consensual de

Conflitos, com palestrantes vindos da Argentina e do México. 848 participantes de cursos básicos ou introdutórios sobre conceitos teórico metodológicos referentes aos métodos de solução consensual de conflitos; 111 presentes em cursos básicos ou introdutórios sobre negociação; 32 formados no Curso de Formação de Mediadores aplicado ao Ministério Público; 240 facilitadores egressos dos Cursos de Formação de Facilitadores de Círculos de Justiça Restaurativa; e 240 participantes dos minicursos integrantes da Semana Internacional de Capacitação em Métodos de Solução Consensual de Conflitos.

Além das capacitações, o Nupa vem atuando em outras frentes, por meio dos núcleos locais, tendo sido criados, até o momento, 07 (sete) núcleos, a saber: 1. Núcleo Estadual de Atuação e Mediação em Ilícitos Tributários (NAMIT) 2. Núcleo Estadual de Conciliação e Negociação (NECON) 3. Núcleo de Justiça Juvenil Restaurativa de Natal (NJJR Natal) 4. Núcleo de Autocomposição das Promotorias de Justiça da Comarca de Mossoró (NUCAP Mossoró) 5. Núcleo de Autocomposição das Promotorias de Justiça de Parnamirim/RN (NUCAP Parnamirim) 6. Núcleo de Autocomposição das Promotorias de Justiça da Comarca de CearáMirim/RN (NUCAP Ceará-Mirim) 7. Núcleo de Autocomposição das Promotorias de Justiça em matéria de Família de Natal/RN (NUCAP Família).

Resultados expressivos foram alcançados por meio do o Núcleo Estadual de Atuação e Mediação em Ilícitos Tributários (NAMIT), criado pela Resolução nº 197/2017, sendo responsável pela aplicação de técnicas de mediação em débitos tributários com indícios de sonegação fiscal. Conseguiu resgatar, durante o ano de 2018, R$ 13.312.000,00 para os cofres estaduais oriundos de débitos tributários pautados em mediações realizadas pelo núcleo, resultando em um índice de sucesso de 56,10% em acordos firmados, 54,35% em relação ao total de contribuintes que compareceram às audiências a convite do MPRN, Nupa e Namit.

Até o ano de 2021, mais de R$ 310.000.000,00 foram objeto de acordos, com vistas ao retorno de ativos ao Estado do RN. Somente em 2020, os valores totalizaram R$ 278.013.042,88, 0, gerando uma contribuição efetiva para a recuperação das finanças do Estado (4,7% da arrecadação total - 2020) que, mesmo em situação de pandemia, bateu recorde de arrecadação e possibilitou ao Estado contar com recursos para o adimplemento de folhas de pagamento atrasadas. E, em 2021, até o mês de junho, já se somavam mais de R$ 35 milhões de reais em acordos firmados.

Responsável pela realização de conciliações e negociações em matérias de direito coletivo público de abrangência regional e/ou estadual, o Núcleo Estadual de Conciliação e Negociação (NECON), vinculado ao Gabinete do Procurador-Geral de Justiça, criado por meio da Resolução nº 196/2017 e garantiu, em 2018, a normalização do fornecimento de insumos e medicamentos para os hospitais regionais da Rede Estadual de Saúde, conseguidos por meio de Sessões de Negociação entre a Secretaria de Estado da Saúde Pública (SESAP) e as empresas fornecedoras. Ainda no campo da saúde, foram firmados acordos da ordem de R$ 50.000.000,00; sendo R$ 8.000.000,00 com a Secretaria

Municipal de Saúde de Natal/RN, para pagamento de dívidas com prestadores de serviços hospitalares e R$ 42.000.000,00 com a Sesap para pagamento de dívidas relativas a programas como a Farmácia Básica, UPA e Samu, com vista à continuidade da prestação dos serviços à sociedade.

Além disso, foram realizadas entre maio/2018 e maio/2019 69 sessões de negociação, resultando em 63 Termos de Acordo Interinstitucional celebrados, sendo 55 desses com municípios potiguares para adequação de lixões, por meio do Projeto "Lixo Negociado", desenvolvido com o Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça de Defesa do Meio Ambiente (CAOP Meio Ambiente). Os números mais recentes dão conta de que 106 sessões de negociação foram realizadas, com 93 acordos firmados, gerando resultados qualitativos para o bem da sociedade potiguar.

Destacam-se, ainda, na atuação do Nupa, as práticas restaurativas desenvolvidas nos NUCAPs, que têm sido uma prática permanente, tendo o núcleo atuado em casos conflitivos, mormente em conjunto com o Núcleo de Práticas Restaurativas ligado às Promotorias de Justiça em Parnamirim/RN, bem como desenvolveu a "Semana do diálogo", em parceria com o Núcleo de Práticas Restaurativas da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Parnamirim/RN. Outras atuações ainda estão previstas, com vistas à expansão das ações de tratamento e solução consensual de conflitos.

Finalmente, destacam-se as parcerias institucionais que vêm sendo firmadas, com vistas à difusão da justiça restaurativa no estado, destacando-se a mais recente, entre o MPRN, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte e a Prefeitura Municipal do Natal, destinado a ações em justiça restaurativa na área socioeducativa.

4.2 Visão de Futuro do Nupa-Parcerias

Quanto à visão de futuro, como via de desenvolvimento das ações e, projetando um futuro de evolução próximo, o Nupa vem investindo em novas parcerias e do fortalecimento das já existentes, na busca pelo envolvimento e supervisão dos facilitadores formados, com vistas à efetividade de sua atuação junto à sociedade, bem como por meio de formas de incentivo institucional que estimulem participação efetiva de membros e servidores que desejem incorporar as práticas autocompositivas em sua rotina funcional.

Além disso, com vistas ao fortalecimento e sustentabilidade dos núcleos em funcionamento, a equipe do Nupa já tem realizado visitas e diálogos com os integrantes de cada núcleo a fim de verificar as demandas que mais carecem de atenção e apoio, bem como da discussão e proposição de novas metodologias de atuação. Ainda, está prevista a ampliação da oferta de capacitação interna, de modo a abranger o número de integrantes do Órgão que conhecem e podem incorporar as práticas autocompositivas em sua rotina funcional, bem como formar novos facilitadores de círculos restaurativos para atuação a partir das promotorias de justiça de todo o Estado. Na seara do assessoramento técnico,

algumas ações foram desenvolvidas, a exemplo do projeto Parelhas da Paz, no qual já foi realizada capacitação básica em Justiça Restaurativa para servidores atuantes na Educação e Assistência Social e curso de formação de facilitadores de círculos de justiça restaurativa e construção de paz. Nesse sentido, será continuado o acompanhamento (supervisão) quanto às atividades a serem desenvolvidas pelos agentes formados junto àquela promotoria de justiça.

Outra frente em andamento é junto ao Pai Legal, programa voltado ao reconhecimento de paternidade promovido pelas Promotorias de Justiça em matéria de Família, para o qual foi promovida a capacitação da servidora que atua no núcleo em mediação, bem como de todos os integrantes daquelas promotorias de justiça em nível introdutório às práticas autocompositivas. O Núcleo foi implementado por meio da Resolução nº 82/2019 – PGJ, e encontra-se em funcionamento.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui a presente pesquisa, considerando os dados apresentados, que os métodos autocompositivos vêm contribuindo para a redução da excessiva judicialização, propiciando aos envolvidos, nas situações de conflitos de interesse, a satisfação, a pacificação e a não reincidência dos casos, conforme preconiza a Resolução nº 118/2014-CNMP. Nesse aspecto, destaca-se o trabalho do Nupa, que vem difundindo uma política institucional de solução de conflitos em todo o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, e seus esforços têm conquistado resultados concretos em prol de uma cultura de paz em cuja construção são prestigiados o diálogo, aprimorando as relações em busca do consenso.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gregório Assagra de; OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer. Mecanismos autocompositivos no sistema de justiça. In: Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público.** Brasília: CNMP, 2015.

ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano. **Mediação, negociação e práticas restaurativas no Ministério Público.** 2. ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano. O que são, afinal, negociação, mediação, conciliação e justiça restaurativa?. **MPMG Jurídico Revista do Ministério Público de Minas Gerais: autocomposição.** Uberaba: MPMG, 2018, p. 8-15.

BARROS, Marcus Aurélio de Freitas. O Ministério Público Social e as decisões estruturais no Brasil. **Revista Jurídica In Verbis.** Natal: UFRN, ano 19, n. 35, jan./jun. de 2014.

BRASIL. **Constituição (1988).** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm . Acesso em: 25 abr. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm . Acesso em: 25 abr. 2019.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156 . Acesso em: 25 abr. 2019.

BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/32131721/do1-2015-01-27-resolucao-n-118-de-1-de-dezembro-de-2014-32131578. Acesso em: 25 abr. 2019.

CALMON, Petronio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 2. ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral. Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público. In: Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público.** Brasília: CNMP, 2015.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. O movimento de acesso à justiça no Brasil e o Ministério Público. In: Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público.** Brasília: CNMP, 2015.

GOULART, Marcelo Pedroso. **Corregedorias e Ministério Público resolutivo**. Conselho Nacional do Ministério Público. Revista Jurídica Corregedoria Nacional: o papel constitucional da Corregedorias do Ministério Público, v. I. Brasília: CNMP, 2016.

LIMA, Anderson Quirino Oliveira de. Reflexões técnicas sobre a aplicação de métodos autocompositivos de solução de conflitos por meio do Ministério Público. **Revista Eletrônica Jurídico-Institucional do Ministério Público do Rio Grande do Norte,** ano 8, n. 12, jan./dez. de 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Procuradoria-Geral de Justiça. Resolução nº 195, de 22 de agosto de 2017. Institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição e disciplina a sua forma de funcionamento. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte** nº 14.007, em 09 setembro de 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Procuradoria-Geral de Justiça. **Resolução nº 196, de 22 de agosto de 2017.** Cria no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte o Núcleo Estadual de Conciliação e Negociação e dá outras providências. Disponível em: . Acesso em: 25 abr. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Procuradoria-Geral de Justiça. Resolução nº 197, de novembro de 2017. Cria no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte o Núcleo Estadual de Mediação em Ilícitos Tributários e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado.**

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14, ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CAPÍTULO 5

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DISTRITO FEDERAL

Data de aceite: 25/10/2021

Eduardo Dias Leite
http://lattes.cnpq.br/2110511717021627

João de Araújo Guimarães Neto
http://lattes.cnpq.br/0141690135540036

RESUMO: O presente trabalho traz como objetivo central investigar empiricamente a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN - DF), cujo análise intenta identificar o quanto os servidores estão satisfeitos com a realização de suas atribuições no ambiente de trabalho. Ademais, foi analisado ainda, o quanto os servidores se sentem motivados. Para isso, foi utilizado uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo, e para a coleta de dados, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida (EST), que foi elaborada no Brasil, validado por Siqueira (2008) e questionário tetra fatorial, elaborado por Ferreira *et al.* (2006). A pesquisa foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2020. Participaram do estudo 123 servidores com cargo de provimento efetivo do total de 1.125. Os resultados mostraram que embora a dimensão satisfação com a chefia tenha alcançado a maior média, os servidores se sentem indiferentes. E o fator motivacional que exerce maior influência sobre os servidores diz respeito a motivação de realização e poder. O resultado desta pesquisa poderá contribuir para uma análise do sentimento e percepção dos servidores do DETRAN – DF, e futuras tomadas de decisões no planejamento organizacional.

PALAVRAS - CHAVE: Satisfação no trabalho. Motivação no trabalho. Servidores.

SATISFACTION AND MOTIVATION: A STUDY WITH SERVERS FROM THE FEDERAL DISTRICT TRANSIT DEPARTMENT

ABSTRACT: The main objective of the present work is to empirically investigate the satisfaction and motivation at work of the employees of the Traffic Department of the Federal District (DETRAN - DF), whose analysis aims to identify how satisfied the employees are with the performance of their duties in the work environment. job. Furthermore, it was also analyzed how motivated the employees feel. For this, a quantitative descriptive research was used, and for data collection, the Reduced Work Satisfaction Scale (EST) was used, which was developed in Brazil, validated by Siqueira (2008) and a factorial tetra questionnaire, prepared by Ferreira et al. (2006). The survey was carried out between the months of August and September 2020. 123 civil servants in the study participated in the effective position of the total of 1,125. The results showed that although the dimension satisfaction with the head has reached the highest average, the servants feel indifferent. And the motivational factor that has the greatest influence on civil servants concerns the motivation for achievement and power. The result of this research may contribute to an analysis of the feeling and perception of DETRAN

- DF employees, and future decision making in organizational planning.
KEYWORDS: Job satisfaction. Motivation at work. Servers.

1 I INTRODUÇÃO

Este trabalho investigará a satisfação dos servidores do Departamento de Trânsito do Distrito Federal a partir da escala de Satisfação no Trabalho (EST) desenvolvida por Siqueira (2008). A qual avalia a satisfação com base em cinco dimensões, que são: satisfação com os colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

E para identificar os fatores que motivam esses servidores no ambiente de trabalho será utilizado as dimensões da motivação estudadas por Ferreira *et al*. (2006) que avaliam a motivação quanto à organização do trabalho, desempenho, realização e poder e envolvimento.

Diante disso, o presente trabalho intenta apresentar o quanto os servidores ouvidos estão satisfeitos ou não no ambiente de trabalho. À vista disso, o objetivo geral foi investigar a satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos com cargos de provimento efetivo no Departamento de Trânsito do Distrito Federal, com sede localizada na Asa Norte e diretorias em 7 regiões administrativa do Distrito Federal.

A fim de alcançar o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Compreender os fatores validados que influenciam as pessoas à tornarem-se satisfeitas e motivadas no ambiente de trabalho, inclusive como elementos fundantes para uma melhor qualidade de vida laboral;
- Identificar quais atributos influenciam a satisfação e motivação no trabalho dos servidores do Departamento de Trânsito do Distrito Federal;
- Analisar a relação entre os fatores que influenciam a satisfação e a motivação dos servidores do Departamento de Trânsito do Distrito Federal;

1.1 Justificativa

O DETRAN tem atuado desde 1967, tendo como missão gerenciar, fiscalizar, controlar e executar os serviços relativos ao trânsito, com a finalidade de garantir a segurança dos cidadãos. Assim, o DETRAN tem valores que sinalizam a atuação do seu quadro de servidores, compreende-se: otimizar o atendimento a segurança, a fluidez, e civilidade no trânsito.

A satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador Locke (1976). Nesse contexto, destaca-se a importância da realização de pesquisas sobre a satisfação no trabalho nas organizações.

Na perspectiva prática da Gestão Pública, em alguns serviços prestados pela Administração Pública, além de um bom atendimento, o público requer urgência na solução

de seus problemas.

Dessa forma, a investigação da satisfação será primordial para verificar as consequências que as atribuições do serviço e o ambiente da organização exercem sobre o quadro de servidores, visto que os baixos níveis de satisfação e motivação podem prejudicar a saúde dos colaboradores e seu desempenho na execução de atividades no ambiente de trabalho. Segundo Locke (1984, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), a insatisfação dos trabalhadores pode apresentar baixa produtividade e qualidade insatisfatória do trabalho, além de absenteísmo, alta rotatividade etc.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, será apresentado o referencial teórico com relação a qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação.

2.1 Qualidade de vida no trabalho

Para Chiavenato (2010) a Qualidade de Vida no Trabalho tem forte influência da constelação de fatores, como: satisfação com a realização das atribuições, as possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, salário, benefícios, relacionamento humano no contexto das organizações, ambiente psicológico e físico no trabalho, responsabilidade de atuar e tomar decisões e possibilidade de estar engajado e ter participação ativa na organização.

Nesse contexto, a Qualidade de Vida são todos elementos que propiciam equilíbrio e bem-estar ao ser humano, seja nos aspectos, físicos, mental e emocional. Para o autor, é necessário analisar todos os aspectos que influenciam a satisfação do trabalhador.

A qualidade de vida está ligada à motivação, pois ela é responsável por afetar nas atitudes pessoais e comportamentais dos trabalhadores, relevantes para a produtividade individual ou em grupo, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização. (CHIAVENATO, 2010)

2.2 Satisfação

A satisfação no ambiente de trabalho abrange mais que as atitudes gerias dos empregados, pois o desenvolvimento das atribuições, vão além de atividades simples na organização. É necessário não somente conviver com colegas e a chefia, mas também, seguir regras e políticas da organização, alcançar desempenhos significativos, aceitar baixas condições de trabalho e situações relacionadas a gênero (Robbins, 2006).

Segundo Rego (2001), a satisfação está ligada ao tratamento de justiça e respeito em que o trabalhador é submetido. “Cabe ressaltar que a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quando o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (SIQUEIRA; 2008, p. 261).

A investigação da satisfação no trabalho para promover políticas de qualidade de vida

dos trabalhadores é importante entender que, “aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover a saúde e bem-estar dos funcionários dentro e fora da empresa”. (SIQUEIRA; 2008, p. 266)

2.3 Teorias Motivacionais

A seguir, as Principais Teorias das Necessidades humanas de Frederick Herzberg, McClelland e Maslow que explicam o processo de motivação do indivíduo. Partindo da teoria de Herzberg, há dois fatores que contribuem para satisfação e insatisfação do empregado.

FATORES MOTIVACIONAIS	DETERMINATES
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela organização	O recebimento de um reconhecimento público ou não, por um trabalho bem feito ou um resultado conseguido.
Trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Quadro 1 - Fatores motivadores de Herzberg

Fonte: (Marras, 2000)

O Quadro 2, é apresenta os fatores motivacionais, aos que se referem às atividades inerentes ao cargo do trabalhador. Já o quadro 3, são os fatores higiênicos, cujo estão relacionados ao ambiente de trabalho.

FATORES HEGIÊNICOS	DETERMINATES
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Quadro 2 - Fatores higiênicos de Herzberg

Fonte: (Marras, 2000)

Para Herzberg, os fatores que geram motivação, tende a aumentar a produtividade e os resultados dos trabalhadores, uma vez que, os fatores higiênicos atuam no sentido de evitar situações negativas, ou seja, precisam ser bem administrados para não cair a produtividade. Todavia, aumentá-los além de determinado limite, não influenciaria na motivação.

McClelland defende a existência de três fontes fundamentais para motivação humana. Sendo elas:

- Necessidade de realização: sentir se bem com relação às expectativas, lutar pelo êxito e conseguir realizar coisas complexas.
- Necessidade de poder: anteceder-se sobre os demais, poder modificar o comportamento com coragem e orientação.
- Necessidade de afiliação: desejo de ter relações amigáveis e aceitação entre os colegas.

Maslow entende que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter as várias satisfação de condições básicas até os desejos mais altos.

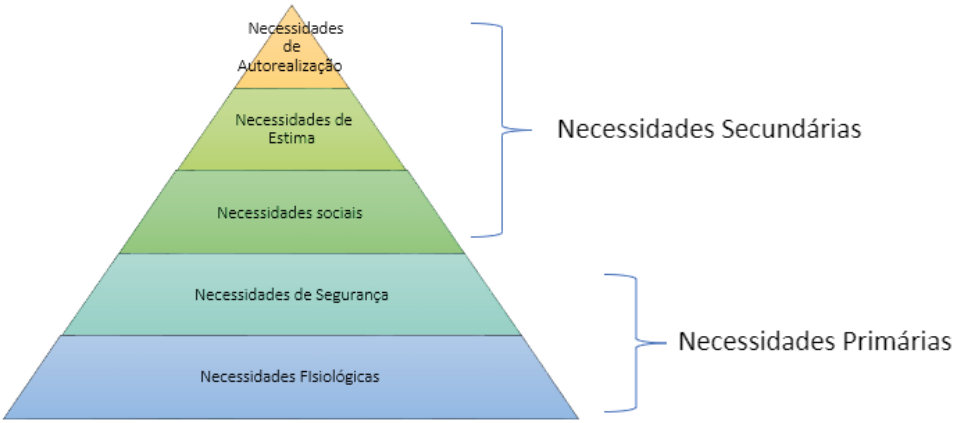


Figura 1 – Teoria das Necessidades de Maslow

Fonte: CHIAVENATO (2009, p.53)

Abaixo os significados que correspondem á cada nível de acordo com Maximiano (2000):

> Necessidades básicas: abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto. Necessidades de Segurança: proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade. Necessidades de participação: amizade, inter-relacionamento humano, amor. Necessidade de estima: status, egocentrismo, ambição, exceção. Necessidades de autorrealização: crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.

(MAXIMIANO, 2000, p. 351)

Segundo Maslow nenhuma necessidade fica totalmente satisfeita, mas uma necessidade pode deixar de ter uma ação prepotente, quando existir um maior grau de satisfação. Todavia, a motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito, ou seja, os indivíduos são motivados a satisfazer as necessidades que estão insatisfeitas.

3 I METODOLOGIA

3.1 Caracterização da organização pesquisada

O Departamento de Trânsito do Distrito Federal foi criado em 13 de março de 1967, é uma autarquia vinculada à Secretaria de Segurança Pública, com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira. Sede e foro em Brasília e jurisdição em todo território do Distrito Federal, de acordo com Decreto-Lei n° 315 de 13 de março de 1967.

Na figura 1 será apresentado o organograma da unidade pesquisada. De forma substanciada, o organograma permite visualizar de maneira rápida de como a empresa está organizada. Nesse contexto, há sete diretorias em regiões administrativas do Distrito Federal, as quais operam por meios de gerências e núcleos.

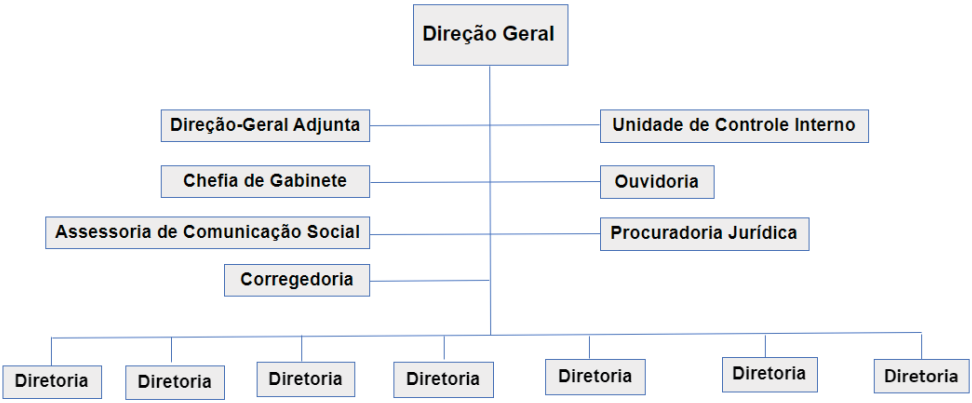


Figura 2 - Organograma do Departamento de Trânsito do Distrito Federal

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

3.2 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois tem como objetivo de descrever as características de uma determinada população ou grupo: sua classificação

por idade, sexo, preferência, nível de escolaridade etc. (GIL, 2010).

Por conseguinte, na pesquisa descritiva é realizado um estudo de forma detalhado, com coleta de dados, análise e intepretação dos resultados, e não há envolvimento ou interação do pesquisador na análise do assunto.

O instrumento utilizado neste trabalho é o questionário, o qual constitui diversas perguntas com a finalidade de coletar os dados. O questionário foi estruturado através da ferramenta da Microsoft Forms e encaminhado para o e-mail funcional de todos os servidores. Com relação a tabulação dos dados foi utilizado o Excel na versão online (365), e ao final, os resultados foram conferidos através do software Bioest desenvolvido pelo Instituto Mamirauá.

O público-alvo desta pesquisa é composto por todos os servidores com cargo efetivo no Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN-DF). Neste caso, dos 1.115 servidores, 123 participaram do presente estudo. Isto é, cerca de 11%. Entretanto, consideramos que este percentual, pela aleatoriedade, reúne as condições de uma importante representatividade.

O instrumento usado para coletar os dados para verificar o grau de satisfação dos servidores, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida (EST), que foi elaborada no Brasil, validado por Siqueira (2008). A versão utilizada será a reduzida, que contêm 15 itens a serem respondidos em escala do tipo Likert de 5 pontos, que variam em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 significa “Muito Insatisfeito” e 5 significa “Muito Satisfeito”, conforme apresentado na Tabela 1.

Dimensões	Itens	α de Cronbach
Satisfação com os colegas	1, 4 e 14	0,81
Satisfação com o salário	3, 6 e 11	0,90
Satisfação com a chefia	10, 12 e 15	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	5, 8 e 13	0,77
Satisfação com as promoções	2, 7 e 9	0,81

Tabela 1 - Dimensões, itens e índices α de precisão da escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Fonte: Siqueira et al. (2008, p.270, com alterações)

Para investigar o nível de motivação dos servidores do (DETRAN) foi utilizado a escala tetrafatorial Muti-Moti elaborada por Ferreira *et al.* (2006). Está escala possui 28 itens que serão respondidos por uma escala do tipo Likert de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 que corresponde a “concordo totalmente”. A Tabela 2, os itens dos fatores que avaliam cada dimensão da escala Multi-Moti.

Dimensões	Itens	α de Cronbach
Motivação quanto à organização do trabalho	1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25	0,842
Motivação quanto ao desempenho	2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26	0,776
Motivação quanto realização e poder	3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27	0,773
Motivação quanto ao envolvimento	4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28	0,720

Tabela 2 - Fatores, itens e índices α de precisão da escala tetra fatorial de Motivação no Trabalho

Fonte: Ferreira et al. (2006)

4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil Demográfico dos Participantes da Pesquisa

Os servidores que participaram da pesquisa ocupam cargos de Assistente, Técnico, Analista, Agente de Trânsito e Especialista em Gestão de Políticas Públicas e Gestão Governamental.

A respeito do tempo de trabalho dos servidores, no Gráfico 1, verificou-se que 94% estão em exercício há mais de 3 anos.

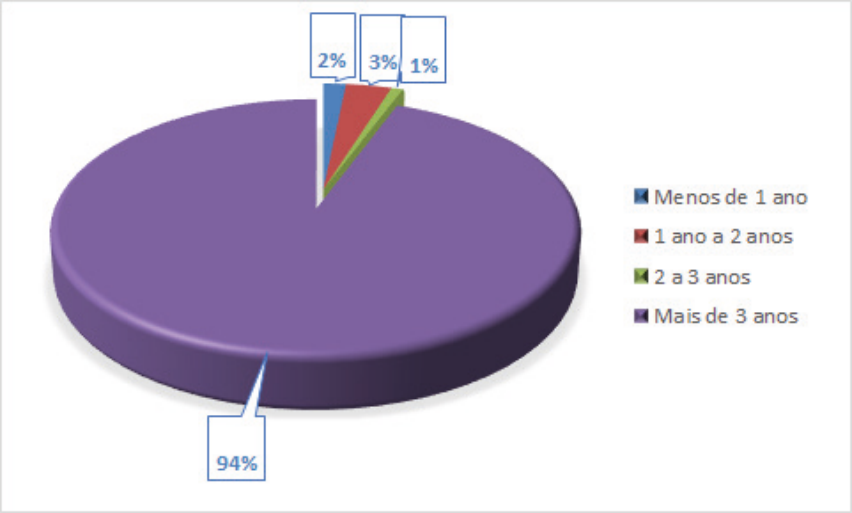


Gráfico 1 – Tempo de Trabalho no DETRAN

Fonte: Próprio autor, 2021.

Com relação ao sexo dos servidores, a pesquisa mostrou que 58% dos participantes são do sexo feminino, enquanto 42% são do sexo masculino, tendo destaque a maior participação do sexo feminino no Departamento de Trânsito do distrito Federal.

Ao que se refere à idade dos participantes, notou-se que 69% dos entrevistados tem idade de 37 ou mais, 24% idade entre 31 a 36 anos, 4% entre 25 a 30 anos, 3% entre 19 a

24 anos e nenhum participante com 18 ou menos.

4.1.1 Resultados da Escala de Satisfação no Trabalho (Reduzida)

Para análise dos dados descritos na Tabela 1, ao que se referem à (EST) na versão reduzida. É importante ressaltar que quanto maior a média em cada variável, maior é o grau de satisfação dos servidores. A escala tipo Likert do questionário aplicado varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

São apresentadas as médias, desvios padrão e coeficiente de variação de todas as variáveis. As médias variam entre 2,01 e 3,93. Sendo a menor média relativo à maneira em que a empresa realiza as promoções (2,01), a qual apresentou desvio padrão (1,008) e coeficiente de variação (0,50). Infere-se que a variável não apresentou constância com relação a percepção dos servidores.

Considerada por parte dos servidores, a variável com maior média de satisfação, é indicada como a maneira em que os servidores são tratados pela chefia (3,93), o item obteve desvio padrão alto de (1,219) e coeficiente razoavelmente baixo de (0,31). Embora a seguinte variável tenha apresentado a maior média comparada com as demais, o item sugere que os servidores estão indiferentes com relação ao tratamento da chefia, nem insatisfeitos ou satisfeitos.

Variável	Média	Desvio Padrão	CV
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	3,62	1,066	0,29
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição	2,48	1,314	0,52
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	2,95	1,210	0,41
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	3,87	1,012	0,26
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam	3,32	0,945	0,28
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	2,86	1,227	0,42
7. Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal	2,01	1,008	0,50
8. Com a capacidade de meu trabalho me absorver	3,43	0,747	0,21
9. Com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa	2,07	1,146	0,55
10. Com o entendimento entre mim e meu chefe	3,79	1,280	0,33
11. Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho	2,91	1,232	0,42
12. Com a maneira como meu chefe me trata	3,93	1,219	0,31
13. Com a variedade de tarefas que realizo	3,54	0,960	0,27
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	3,64	1,247	0,30
15. Com a capacidade profissional de meu chefe	3,86	1,220	0,32

Tabela 3 - Média, Desvio Padrão e coeficiente de variação das variáveis de satisfação no trabalho segundo a EST – Reduzida

Fonte: Resultado da pesquisa.

A Tabela 3 e 4, é apresentado os resultados da Escala de satisfação no trabalho (EST) - Reduzida. Siqueira (2008, p. 263), ressalta que, pelo fato de a escala ser multidimensional com cinco dimensões, tanto a escala completa quanto a reduzida, deverão ser computados cinco escores médios.

Variável	Colegas Média / DV	Salário Média / DV	Chefia Média / DV	Trabalho Média / DV	Promoções Média / DV
Gênero					
Masculino	3,53 / 1,126	2,91 / 1,309	4,04 / 1,187	3,32 / 0,865	2,19 / 1,220
Feminino	3,84 / 1,009	2,90 / 1,145	3,73 / 1,276	3,43 / 0,912	2,18 / 1,150

Tabela 4 - Média e desvio padrão dos fatores de satisfação por gênero

Fonte: Resultado da pesquisa.

É possível observar que na tabela 4, que os homens estão mais satisfeitos com a chefia (4,04) e as mulheres com os colegas (3,84). Quanto a satisfação com o salário e as promoções, ambas obtiveram médias relativamente próximas.

A Tabela 5 possui cinco fatores da Escala de Satisfação no Trabalho Reduzida. Nela é apresentado as médias que variam entre 2,19 e 3,86, com média geral de 3,32, desvios padrão entre 0,891 e 1,247 e média geral de 1,121. Por fim, coeficiente de variação entre 0,28 e 0,53.

Itens/fatores	Média	Desvio padrão	CV
Satisfação com os colegas	3,71	1,069	0,28
Satisfação com o salário	2,91	1,220	0,41
Satisfação com a chefia	3,86	1,247	0,32
Satisfação com a natureza do trabalho	3,43	0,891	0,25
Satisfação com as promoções	2,19	1,178	0,53
Média geral	**3,22**	**1,121**	**0,34**

Tabela 5 – Média, Desvio padrão e coeficiente de variação dos fatores de satisfação no trabalho dos servidores do Departamento de Trânsito do Distrito Federal (Conclusão)

Fonte: Resultado da pesquisa.

Conforme a descrição da Tabela 5, a dimensão “satisfação com a chefia” (3,86) apresentou a maior média com relação a demais dimensões. O mesmo obteve o desvio padrão e coeficiente de variação relativamente altos (1,247 e 0,32). Embora este fator tenha obtido uma média satisfatória, o resultado não se consolida ao estudo realizado por Macedo (2017) com os trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC, a qual é possível observar de maneira uniforme que a maioria dos trabalhadores estavam satisfeitos com a chefia.

O fator com menor média refere-se à “satisfação com as promoções” (2,19), o resultado dessa dimensão vai de encontro com o estudo realizado por Silva e Costa (2018), em que é caracterizado a insatisfação dos técnicos administrativos com as promoções da Faculdade de Ciências da Saúde do Tariri (UFRN/FACISA). Ademais, é importante ressaltar que foi realizado entrevistas informais com os servidores, a qual foi enfatizado por parte deles, que a promoção hierárquica ou ascensão é inconstitucional aos órgãos públicos, sendo permitido a progressão na carreira sem mudança de cargo.

4.1.2 Resultados da Escala de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)

A Tabela 6 é apresentado os resultados da Escala de Motivação no Trabalho, conforme a descrição da Tabela 2. Assim como a escala anterior, quanto maior a média das variáveis, maior a percepção dos servidores.

De acordo com a Tabela 6, observa-se que as médias variam entre 1,95 e 4,15. O item que apresentou menor média diz respeito a participação dos servidores nos processos de tomadas de decisão (1,95), desvio padrão (1,126) e coeficiente de variação (0,57). Este item obteve o maior nível de variação entre as demais, ou seja, é possível observar que houve heterogeneidade entre o padrão de respostas.

O item que apresentou maior média “trabalharia com maior empenho se existisse formas de remuneração alternativa” (4,15), pode justificar que em sua maioria os participantes concordam com o item em questão. Nesse sentido, o mesmo obteve um coeficiente de variação de (0,26), dando a entender que o padrão de respostas manteve homogêneas.

Houve três itens que obtiveram as menores médias, sendo eles: “todos os funcionários da organização participam nos processos de tomadas de decisão” (média 1,95 e CV 0,57); “considero que as avaliações periódicas me motivam” (média 2,30 e CV 0,54); “a organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais” (média 2,48 e CV 0,44). Nesse contexto, é crucial observar que todos tiveram (CV) alto, descartando a uniformidade entre as respostas.

Ademais, os três itens que alcançaram maior média foram: “os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar” (média 4,04 e CV 0,28); “sinto-me motivado (a) quando o trabalho e elogiado pelo meu supervisor” (média 4,11 e CV 0,27); e, “trabalharia com maior empenho se existisse formas de remuneração alternativas” (média 4,15 e CV 0,26). Com base nesses dados é possível afirmar que a maioria concorda com os itens.

Variável	Média	Desvio Padrão	CV
1. Esta organização tem condições de trabalhos satisfatórias	2,61	1,352	0,51
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam	2,30	1,247	0,54
3. Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	3,73	1,343	0,36
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação	3,69	1,139	0,30
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização	2,95	1,378	0,46
6. Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente	3,34	1,299	0,38
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade	3,43	1,261	0,36
8. Considero o meu trabalho monótono	2,78	1,374	0,49
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	2,79	1,200	0,42
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade	3,09	0,740	0,23
11. Sinto-me com a capacidade para gerir um grupo de trabalho	3,22	1,038	0,32
12. Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização	2,69	1,200	0,44
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional	3,08	1,063	0,34
14. Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas	3,81	0,823	0,21
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função	3,82	1,235	0,32
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	4,04	1,155	0,28
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão	1,95	1,129	0,57
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas	3,48	1,276	0,36
19. Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários percebia os como um fator de motivação profissional	3,49	1,027	0,29
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções	2,97	1,003	0,33
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas	3,30	1,274	0,38
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções	3,92	1.072	0,27
23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização	2,84	1.509	0,53
24. Identifico-me com a função que desempenho	3,65	1,253	0,34
25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais	2,48	1,111	0,44
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho	2,61	1,224	0,46
27. Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior	4,11	1,146	0,27
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa	4,15	1,109	0,26

Tabela 6 - Média, Desvio padrão e coeficiente de variação das variáveis de motivação no trabalho de acordo com a escala tetra fatorial de motivação (Multi – Moti).

Fonte: Resultado da pesquisa

A escala tetra fatorial de motivação no trabalho é dividida em quatro dimensões. A Tabela 7 mostra que a percepção dos homens quanto das mulheres está de acordo que "realização e poder" influencia como aspecto motivador no ambiente de trabalho e descartam a dimensão "desempenho".

Variável	Organização do trabalho Média / DV	Desempenho Média / DV	Realização/ Poder Média / DV	Envolvimento Média / DV
Gênero				
Masculino	2,76 / 1,305	3,32 / 1,230	3,65 / 1,250	3,45 / 1,315
Feminino	2,80 / 1,284	3,16 / 1,321	3,42 / 1,307	3,31 / 1,276

Tabela 7 - Média e desvio padrão dos fatores de motivação por gênero

Fonte: Resultado da pesquisa.

Na tabela 8, as médias variam entre 2,74 e 3,53, com média geral de 3,32 e os desvios padrão de 1,245 e 1,302, com desvio padrão geral de 1,253. O coeficiente de variação do fator "motivação quanto à organização" obteve maior média 0,46, enquanto "motivação para o desempenho", motivação de realização e poder" e "motivação e envolvimento" tiveram médias que variam entre 0,36, 0,37 e 0,38 e média geral 0,38.

Fatores	Média	Desvio padrão	CV
Motivação quanto à organização do trabalho	2,74	1,285	0,46
Motivação para o desempenho	3,22	1,245	0,38
Motivação de realização e poder	3,53	1,288	0,36
Motivação e envolvimento	3,42	1,302	0,37
Média geral	**3,22**	**1,253**	0,38

Tabela 8 - Fatores, itens e índices α de precisão da escala tetra fatorial de motivação no trabalho

Fonte: Resultado da pesquisa.

O fator que apresentou menor média está relacionado a "motivação quanto à organização do trabalho" (2,74), o mesmo teve coeficiente de variação consideravelmente alto (0,46). Esse percentual negativo vai de encontro com o estudo sobre a percepção motivacional dos servidores de uma Instituição Pública Federal realizado por (Silva, A.; Silva, B.; Silva, M., 2018), em que também foi constatado uma baixa na média do conjunto por causa da variável "todos os funcionários da organização participam nos processos de tomadas de decisão".

A dimensão realização e poder obteve maior média 3,54. O item "Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu supervisor" (4,11) foi o responsável pela alta da dimensão.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral de investigar empiricamente a satisfação no trabalho dos servidores do Departamento de Trânsito do Distrito Federal. Ademais, foi analisado ainda o quanto estes servidores sem sentem motivados no ambiente de trabalho.

Conforme as dimensões de satisfação estudada por Siqueira (2008), o estudo apontou que a maioria dos servidores do Departamento de Trânsito do Distrito Federal que participaram da pesquisa, sem sentem indiferentes com as dimensões que avaliam a satisfação com os colegas, chefia e natureza do trabalho e insatisfeitos com o salário e as promoções. Com relação aos fatores motivacionais os servidores se sentem indiferentes com a motivação para desempenho, realização e envolvimento, ademais, a motivação quanto à organização não influência na motivação do trabalho.

Diante disso, essa pesquisa contribui como proposta de melhoria na área da qualidade de vida, para que o órgão desenvolva políticas que viabilizem principalmente a satisfação com o salário e com as promoções, assim com a motivação quanto à organização do trabalho, onde foi identificado insatisfação por parte da maioria dos servidores.

Umas das limitações deste estudo, pode se dar ao fato de muitas pesquisas que avaliam os aspectos que satisfaz ou motiva os trabalhadores nas organizações serem traduzidas ou adaptadas Siqueira (2008). Nesse contexto, por se tratar de órgão com grandes demandas de atendimento ao público, recomenda-se que a entidade modernize as formas de atendimento à população e desenvolva políticas na área da qualidade de vida no trabalho, para que os servidores exerçam suas atribuições cada vez mais satisfeitos, motivados e felizes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto n° 315 de 13 de março de 1967. Brasília, DF. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0315.htm >. Acesso em: 30/01/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** - 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

MACEDO, Paulo Giovanni Cabreira. Satisfação e Motivação: um estudo com trabalhadores da Superintendência Financeira da VALEC / Paulo Giovanni Cabreira Macedo. – Brasília, 2017. 76 f.: il.

Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões / Cecília Whitaker Bergamini. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2018

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. Do operacional ao estratégico. 8ª Ed. São Paulo: Futura, 2000

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. V.6, 2003, p. 59 – 78. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0409.v6i0p59-78>. Acesso em: 25 nov. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Anabel; COSTA, Silvia Pires Bastos. **Satisfação no trabalho com base na escala EST: o caso da faculdade de ciências de saúde do Tariri**. Biblioteca digital de monografias. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6759/3/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho_2018_Artigo.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2021.

Silva, A.; Silva, B.; Silva, M. A percepção motivacional dos servidores dos servidores de uma instituição federal. **Revista de psicologia**. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/326706920_Percepcao_Motivacional_dos_Servidores_de_uma_Instituicao_Publica_Federal>. Acesso em: 06 jan. 2021.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. ISBN 9788536311210

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq.* (*online*). v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 nov. 2020

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 978-85-7605-002-5

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8a ed. São Paulo: Atlas, 1995. ISBN 85-224-0513-1.

CAPÍTULO 6

BALANÇO DOS INDICADORES SOCIAIS E DE NÍVEL DE ESCOLARIDADE NO MARANHÃO E SEUS REFLEXOS

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 20/09/2021

Vilma Moraes Heluy
Universidade Fernando Pessoa
Porto - Portugal
http://lattes.cnpq.br/6090792967365005

Luís Manuel Borges Gouveia
Universidade Fernando Pessoa
Porto - Portugal
http://lattes.cnpq.br/174983824949928

João Augusto Ramos e Silva
Universidade Estadual do Maranhão
São Luís - MA
http://lattes.cnpq.br/6339780116931955

RESUMO: Analisou-se os indicadores sociais do Estado do Maranhão, a partir do ano de criação do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) da Universidade Aberta do Brasil (UAB), para demonstrar a situação existente e sua evolução até os dias atuais. Os indicadores de desenvolvimento humano dos municípios maranhenses, em termos de renda, longevidade e educação apontaram a situação precária da população, confirmada pelos indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil, em comparação com outros estados brasileiros. Foram também evidenciadas as principais consequências da baixa escolaridade da população maranhense, que refletem negativamente no desenvolvimento das políticas públicas nos municípios, além de constituir um grande desafio para o PNAP atingir seus objetivos de capacitar os gestores públicos e reduzir as desigualdades, por meio da disseminação do ensino superior na modalidade a distância, em face do baixo nível de escolaridade e de renda da população, e dos problemas inerentes a precária infraestrutura da região.

PALAVRAS - CHAVE: Indicadores de desenvolvimento humano, nível de escolaridade, educação a distância.

ASSESSMENT OF SOCIAL AND EDUCATIONAL LEVEL INDICATORS IN MARANHÃO AND THEIR IMPACT

ABSTRACT: The social indicators of the State of Maranhão were analyzed, from the year of creation of the National Public Administration Training Program (PNAP) of the Open University of Brazil (UAB), to demonstrate the existing situation and its evolution nowadays. The human development indicators of the Maranhão municipalities, in terms of income, longevity and education, pointed out the precarious situation of the population, confirmed by the indicators of the National Household Sample Survey (PNAD) of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) and the Atlas of Human Development in Brazil, compared to other Brazilian states. The main consequences of the low level of education of the Maranhão population, which reflect negatively on the development of public policies in municipalities, have also been highlighted, in addition to being a major challenge for the PNAP

to achieve its goals of empowering public managers and reduce inequalities, through the dissemination of e-learning higher education, given the low level of education and income of the population, and the problems inherent to the precarious infrastructure of the region.
KEYWORDS: Human development indicators, educational level, e-learning.

1 I INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas várias políticas públicas possibilitaram a expansão do ensino superior no Brasil alcançando a rede pública e a privada através de iniciativas que buscaram reduzir as desigualdades no ingresso e na permanência de estudantes pertencentes a níveis sociais menos privilegiados no ensino de graduação superior.

Dentre as políticas públicas que incentivaram o desenvolvimento da educação superior, segundo Caseiro (2016) merecem destaque: a ampliação do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES); a criação do Programa de Apoio de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI); a Universidade Aberta do Brasil (UAB); e o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

O Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) lançado em 2009 com o propósito de formar e capacitar quadros de gestores para atuarem na administração de macro (governo), micro (unidades organizacionais) e sistemas públicos, é o objeto deste artigo com enfoque na realidade do Estado do Maranhão, a partir de indicadores de desenvolvimento humano (CAPES, 2020).

Os cursos inseridos nesse programa foram projetados com o objetivo principal de formar e qualificar pessoal de nível superior voltado ao exercício de atividades gerenciais, com o propósito de possibilitar a esses gestores que intervenham na realidade social, política e econômica, contribuindo para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, no âmbito federal, estadual e principalmente no municipal onde a população tem maior dificuldade de locomoção, assim como renda *per capta* baixa.

Como objetivo deste estudo descritivo, optou-se por analisar os indicadores sociais e níveis de escolaridade da população dos 31 municípios-polos maranhenses que foram beneficiados pelo curso de bacharelado em Administração Pública do PNAP, tendo como metodologia uma revisão bibliográfica e consulta às bases de dados secundários do IBGE e do Atlas de Desenvolvimento Humano, demonstrando assim, as carências e necessidades de adoção do Programa.

2 I CONCEPÇÕES E TENDÊNCIAS DO ENSINO SUPERIOR

O PNAP de certa forma é fruto de uma análise do ensino superior difundidos mundialmente a partir do início da década de 90 do século passado, onde, por um lado o Banco Mundial destaca a importância da educação superior para o desenvolvimento econômico e social e, por outro lado o enfoque da Organização das Nações Unidas para

a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) onde ressalta-se o papel ativo e político do ensino superior voltado para o desenvolvimento e as transformações sociais.

Enquanto o Banco Mundial, segundo Dias Sobrinho (1999a), recomenda que as universidades deficientes e dispendiosas, que não estariam contribuindo para a equidade social, deveriam ter, pelos governos, seus gastos reduzidos e aumentados os investimentos na educação básica que propiciaria maior taxa de retorno social e, com base nesse diagnóstico o Banco delineia as diretrizes principais para a reforma do ensino superior, a saber:

a. Estimular a diversificação das instituições públicas, a competitividade entre elas;

b. Estimular a ampliação das instituições de ensino superior privadas;

c. As instituições públicas deveriam buscar fontes alternativas de financiamento, incluindo a cobranças de taxas dos alunos;

d. O financiamento do Estado deverá estar condicionado ao aumento da produtividade das instituições de ensino superior;

e. O papel do Estado no que se refere ao ensino superior deve estar atrelado a melhoria da qualidade acadêmica e institucional.

Como observado, o Banco Mundial priorizaria a mensuração da eficiência do sistema orientado pelos valores do mercado e estimularia a expansão de instituições privadas, reduzindo as despesas públicas, por meio de vendas de serviços, convênios e parcerias e taxas a serem pagas pelos alunos.

A UNESCO, ainda segundo Dias Sobrinho (1999b), evidencia as grandes dificuldades e deficiências da educação superior, contudo, diferentemente do Banco Mundial, suas recomendações são alicerçadas nos princípios da importância da educação superior como parte essencial do processo de mudança da sociedade contemporânea, tais orientações estão assim contidas em seu documento:

- Ampliar o acesso e participação na educação superior;
- Investir mais em educação, incluindo o nível superior (...);
- Melhorar a pertinência (...);
- Aumentar a qualidade (...);
- Fomentar a função de pesquisa (...);
- Fomentar a liberdade acadêmica e a autonomia institucional;
- Intensificar a cooperação internacional na educação superior e orienta-la num espírito de solidariedade acadêmica (Dias Sobrinho, 1999b, p. 158).

As propostas do Banco Mundial e da UNESCO, segundo o referido autor, reclamam

a necessidade da avaliação, mas ele indaga: seria a mesma avaliação? E conclui que certamente são avaliações diferentes, com características opostas e papéis de reforço a concepções muito distintas entre si.

Nesse contexto o PNAP se encaixa no modelo descrito pela Unesco, porém está inserido nos conceitos descritos pelo Banco Mundial no que se refere a questão da avaliação mais voltada para os valores de mercado.

Por outro lado, o ensino superior vinculado ao PNAP dentro de suas características e por estar na plataforma de ensino a distância, procura romper de certa forma com o elitismo ainda existente, atingindo as populações excluídas nos mais distantes rincões da nação. Embora, como constatado a seguir, o contingente de pessoas com formação de nível médio completo ainda é muito reduzido no Brasil e em especial no Maranhão.

3 I CARACTERÍSTICAS DO ESTADO DO MARANHÃO

O Maranhão é o oitavo estado brasileiro em extensão territorial, 331.936,949 km² e possui 217 municípios, sem, contudo, dispor de modais de transportes que atendam às suas necessidades. É servido basicamente por uma malha rodoviária precária, uma malha ferroviária da Vale[1] que atende primordialmente ao transporte de minério de Carajás ao Porto de Itaqui em São Luís e secundariamente o transporte de passageiros e de alguns outros produtos ao longo da linha e uma malha navegável precária em rios e mar (IBGE, 2019).

Essa infraestrutura do Estado prejudica muito a mobilidade da população e de bens de produção, tornando os deslocamentos dentro do Estado difíceis, demorados e precários, principalmente para aquelas pessoas mais carentes.

O Brasil apresenta em todo o seu território grandes discrepâncias na formação de pessoal de uma forma geral e, em particular, naquela que requer profissionais de nível superior, refletindo de forma direta na qualidade da mão-de-obra existente em determinadas regiões e, por consequência influenciando nos indicadores sócio econômicos e, resultando na falta de perspectivas da população, limitando-a a trabalhos menos qualificados ou sem qualquer qualificação.

No Estado do Maranhão, os Cursos de Administração Pública do PNAP são ofertados em 31 polos. Para que se tenha uma real posição sobre a carência do Maranhão na formação de mão-de-obra de nível superior no interior do Estado em 2010, apresenta-se na Tabela 1 os indicadores extraídos do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos municípios onde existem polos e outros dados oriundos do Censo e de pesquisas do IBGE.

Quando se analisa o IDHM/R (Renda) verifica-se que a maioria dos municípios possuíam um indicador que variava de 0,697 a 0,443, excluindo a capital do Estado. Cabe ressaltar que apenas 11 municípios possuíam o índice acima de 0,600 de um total de 30,

1 Vale S/A, mineradora brasileira e uma das maiores operadoras de logística do país.

representando 36,67 %.

Quanto ao IDHM-L (Longevidade) observa-se indicadores melhores do que os da Renda, pois se situam na faixa de desenvolvimento ALTO até o início da faixa de desenvolvimento MUITO ALTO, o que de certa forma levanta uma questão: Como o IDHM-R é tão baixo e o IDHM-L se apresenta tão elevado? Merece um estudo a parte, o resultado desses indicadores.

No que se refere ao IDHM-E que mede a Educação o indicador abrange as faixas MÉDIO, BAIXO e MUITO BAIXO, sendo que a maior concentração se encontrava na faixa de escolaridade BAIXA, 17, representando 56,7%, seguida pela faixa MUITO BAIXA, 9, que englobava 30% do total.

Posição no Estado	Município	Dados de 2010				Classificação no País
		IDH-M	IDHM-R	IDHM-L	IDHM-E	
IDH-M ALTO (0,700 a 0,799)						
1	São Luís	**0,768**	0,741	0,813	0,752	264
2	Imperatriz	**0,731**	0,697	0,803	0,698	1013
IDH-M MÉDIO (0,600 a 0,699)						
5	Balsas	**0,687**	0,674	0,807	0,597	2266
6	Porto Franco	**0,684**	0,664	0,796	0,606	2344
8	Santa Inês	**0,674**	0,633	0,788	0,615	2580
9	Açailândia	**0,672**	0,643	0,785	0,602	2629
13	Bacabal	**0,651**	0,619	0,753	0,591	3102
14	Timon	0,649	0,614	0,768	0,579	3142
17	Pinheiro	**0,637**	0,579	0,771	0,579	3371
18	Carolina	**0,634**	0,600	0,802	0,529	3416
19	Alto Parnaíba	**0,633**	0,683	0,785	0,474	3445
25	Arari	**0,626**	0,587	0,764	0,546	3568
28	Caxias	**0,624**	0,595	0,753	0,543	3608
29	Dom Pedro	**0,622**	0,582	0,759	0,545	3662
33	Fortaleza dos Nogueiras	**0,616**	0,566	0,773	0,534	3783
35	São João dos Patos	**0,615**	0,613	0,726	0,522	3802
43	Grajaú	**0,609**	0,603	0,754	0,497	3939
47	Barra do Corda	**0,606**	0,585	0,763	0,498	4010
54	São Bento	**0,602**	0,525	0,762	0,545	4119
IDH-M BAIXO (0,500 a 0,599)						
65	Colinas	**0,596**	0,571	0,709	0,524	4246
67	Codó	**0,595**	0,568	0,754	0,492	4265
67	Zé Doca	0,595	0,559	0,745	0,505	4258
74	Lago da Pedra	**0,589**	0,561	0,724	0,502	4421

81	Nina Rodrigues	**0,585**	0,474	0,774	0,547	4515
89	Anapurus	**0,581**	0,511	0,764	0,502	4622
121	Santo Antônio dos Lopes	**0,566**	0,547	0,714	0,465	4936
127	Coelho Neto	**0,564**	0,544	0,728	0,454	4973
139	Bom Jesus das Selvas	**0,558**	0,537	0,751	0,431	5092
148	Santa Quitéria do Maranhão	**0,555**	0,490	0,760	0,458	5129
177	Timbiras	**0,537**	0,498	0,730	0,427	5345
182	Humberto de Campos	**0,535**	0,443	0,759	0,455	5363

Tabela 1 – IDHM dos municípios maranhenses onde existem polos do PNAP/UAB

Fontes: IBGE Cidades IDH (M=Médio, R=Renda, L= Longevidade e E=Educação) e Ranking IDHM Municípios 2010 – PNUD Brasil

A amplitude das faixas do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), com o propósito de medir e classificar os resultados obtidos que vão de "muito baixo" a "muito alto". Observa-se, no resumo da situação dos municípios maranhenses nas faixas do IDH-M em 2010 apresentados na Tabela 2, que dos 217 municípios existentes no Estado, apenas 4, representando 1,8%, estavam situados na faixa de IDH-M ALTO e a grande maioria, 71,4% no BAIXO. Considerando aqueles enquadrados entre as faixas MÉDIO, BAIXO e MUITO BAIXO, totaliza-se 98,2% dos municípios com IDH-M igual ou inferior à faixa média, o que demonstra uma situação muito crítica em que vive a população. Nenhum município se enquadrou na faixa MUITO ALTO.

MUITO ALTO (maior que 0,800)		ALTO (0,700 a 0,799)		MÉDIO (0,600 a 0,699)		BAIXO (0,500 a 0,599)		MUITO BAIXO (menor que 0,499)	
QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
-	-	4	1,8	54	25,0	155	71,4	4	1,8
Total de Municípios Existentes no Estado do Maranhão: 217									

Tabela 2 – Quantidade de municípios maranhenses classificados por nível do IDH-M

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos municípios onde existem Polos EaD, pelas faixas do IDH-M, com base nos dados extraídos da Tabela 1. Dos 31 municípios, 29 se situavam nas faixas de MÉDIO e BAIXO IDH-M, totalizando 93,5%, percentual esse próximo ao do total de municípios do Maranhão, 217, que ficou com 98,2% dos municípios com IDH-M igual ou inferior à faixa MÉDIA. Essa média 4,7 pontos percentuais acima do total de municípios, reflete uma situação um pouco melhor em virtude de preencherem alguns requisitos de infraestrutura necessários ao funcionamento dos polos.

MUITO ALTO (maior que 0,800)		ALTO (0,700 a 0,799)		MÉDIO (0,600 a 0,699)		BAIXO (0,500 a 0,599)		MUITO BAIXO (menor que 0,499)	
QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
-	-	2	6,5	17	54,8	12	38,7	-	-
Total de Municípios com Polos do PNAP: 31									

Tabela 3 – Quantidade de municípios por faixa do IDH-M

Essa situação reflete o baixíssimo nível de desenvolvimento humano em que vivia a população do Estado do Maranhão na época do levantamento (2010) em que o PNAP foi criado (2009).

Segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2017) a evolução do IDHM-E, entre 2012 e 2017, apresentou uma propensão de melhoria de 0,056. As 27 unidades da federação (26 estados e o Distrito Federal) apresentaram tendência de avanço no IDHM-E durante o referido período. As tendências mais significativas de aumento foram verificadas no Amazonas (0,100), no Pará (0,076) e no Maranhão (0,073). O Distrito Federal (0,030) e o Acre (0,029) foram as unidades que apresentaram os menores avanços no período. Entre os subíndices que compõem o IDHM o de Educação foi o que apresentou o maior valor de crescimento, próximo a 0,030.

Embora com uma renda baixa e pouca escolaridade a população dos municípios apresentados no Tabela 1 têm, em sua maioria, uma longevidade situada na faixa ALTA. No entanto, segundo o referido Atlas o Maranhão (0,764), Piauí (0,771) e Rondônia (0,776) obtiveram os menores resultados para a esperança de vida ao nascer: 70,85 anos, 71,23 anos e 71,53 anos, respectivamente. As unidades com os maiores valores foram o Distrito Federal (0,890), Minas Gerais (0,875), Santa Catarina (0,866) e Rio de Janeiro (0,858), que atingiram valores para a esperança de vida ao nascer de 78,37 anos, 77,49 anos, 76,97 anos e 76,48 anos, respectivamente.

Por outro lado, percebe-se uma correlação positiva e significativa entre o IDHM-R com o IDHM-E, perfeitamente clara, o que nos permite dizer que a escolaridade determina a renda dos indivíduos. Escolaridade baixa, baixa renda. Escolaridade alta, alta renda.

O Atlas demonstra ainda, que a maior disparidade está inserida na dimensão Renda: o índice atingia 0,859 no Distrito Federal (equivalente a uma renda *per capita* de R$ 1.681,05) e 0,796 em São Paulo, ficando em apenas 0,639 em Alagoas e 0,623 no Maranhão (equivalente a uma renda *per capita* de R$ 387,34). Ou seja, o Distrito Federal alcançou uma renda *per capita* quatro vezes maior que a do Maranhão.

Os menores valores do indicador de renda estão localizados nas regiões Norte e Nordeste e estão situadas na faixa do MÉDIO desenvolvimento humano, com exceção de Roraima que obteve ALTO desenvolvimento humano neste indicador. Dentre elas, Pará (0,654), Alagoas (0,639) e Maranhão (0,623) apresentaram os menores valores do

IDHM-R, o que equivale a uma renda domiciliar *per capita* média de R$ 468,49, R$ 426,14 e R$ 387,34, respectivamente.

Na Tabela 4, que apresenta o Salário Médio, em 2015, dos municípios pesquisados, verifica-se que a remuneração continua muito baixa. Apenas São Luís (capital), Açailândia e Santo Antônio dos Lopes possuem salário médio superior a 3 salários mínimos e a maioria, 23 municípios, se situa entre 1,3 e 1,9 S.M. Em Santo Antônio dos Lopes, que supera São Luís na média salarial, encontra-se um dos maiores parques térmicos de geração de gás natural do Brasil, o Complexo Parnaíba, o que explica a média salarial alcançada pelo município.

Município	Salário Médio em Salários Mínimos	Posição	
		No Estado	No País
São Luís	3,1	3	176
Caxias	1,7	96	3666
Imperatriz	2,0	30	1987
Bacabal	1,8	68	3020
Balsas	2,0	30	1987
Santa Inês	1,8	68	3020
Açailândia	3,3	2	130
Grajaú	1,8	68	3020
São João dos Patos	1,7	96	3666
Barra do Corda	1,4	177	5190
Timon	1,9	46	2500
Colinas	1,6	123	4253
Zé Doca	2,0	30	1987
Lago da Pedra	1,7	96	3666
Coelho Neto	1,7	96	3666
Pinheiro	1,9	46	2500
Alto Parnaíba	1,5	152	4821
Anapurus	1,3	198	5419
Arari	1,7	96	3666
Bom Jesus das Selvas	2,0	30	1987
Carolina	1,6	123	4253
Codó	1,8	68	3020
Dom Pedro	1,4	177	5190
Fortaleza dos Nogueiras	1,4	177	5190
Humberto de Campos	1,6	123	4253
Lago da Pedra	1,7	96	3666
Nina Rodrigues	2,0	30	1987
Santa Quitéria do Maranhão	1,3	198	5419
Santo Antônio dos Lopes	3,5	1	92
São Bento	1,6	123	4253
Timbiras	1,3	198	5419
Porto Franco	2,1	18	1368

Tabela 4 – Salário médio nos municípios com polo do PNAP

Fonte: IBGE Cidades (2015).

O Maranhão é o estado com a segunda maior taxa de analfabetismo do país, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD/IBGE) de 2017, mais de 851 mil maranhenses (16,75%) não sabem ler nem escrever.

O Maranhão insere-se na região nordeste do País e a PNAD 2016 revela que a desigualdade na instrução da população tem caráter regional, pois nessa região 52,6% sequer haviam concluído o ensino fundamental, enquanto que no sudeste 51,1% tinham pelo menos o ensino médio completo. Entretanto, vale registrar que a população de jovens entre 18 e 29 anos residentes no campo no Maranhão teve uma significativa evolução saindo de 8,3 anos de estudo em 2011 para 9,2 em 2016, segundo a PNAD Continua/IBGE.

No Brasil a quantidade de jovens entre 18 a 29 anos que não estudam nem trabalham subiu de 34,2 milhões em 2012 para 41,25 milhões em 2016, o equivalente a 25,8% do total de jovens incluídos nessa faixa etária. Esse segmento de jovens, conhecido como "nem nem", aumentou nesse período 20,5%.

No Maranhão, em 2014, 29,4% dos jovens se enquadravam nesse grupo denominado "nem nem", ficando no quinto pior resultado do país. Em 2016 esse percentual cresceu para 33,3%, representando o terceiro pior resultado, situando-se abaixo apenas de Pernambuco e Sergipe.

Observa-se na Tabela 5, que apresenta as taxas de acesso à graduação nos anos 2004 e 2014 por categorias sociais, a existência de relevantes diferenças nas taxas médias de acesso à graduação entre os grupos socioeconômicos considerados ao longo do período.

A população de 18 a 24 anos do Norte e do Nordeste apresenta índices menores do que a equivalente das demais regiões. Negros e indígenas, residentes de áreas rurais e homens têm também índices menores que, respectivamente, brancos e amarelos, residentes de áreas urbanas e mulheres. Jovens que moram com os pais possuem maiores taxas de acesso em relação aos que não moram.

A maior discrepância é observada entre jovens de diferentes níveis de renda. No ano de 2004, aqueles que pertenciam ao grupo 10% mais pobre da população, em renda domiciliar *per capita*, tinham taxas de acesso à graduação 10 vezes menores em relação ao grupo dos 10% mais ricos. Entretanto, observa-se também que houve um aumento nas taxas médias de acesso, para todas as categorias, ao longo do decênio.

No caso da renda domiciliar *per capita*, nessa década, nota-se que a taxa de acesso dos 10% mais pobres dobrou, enquanto a taxa de acesso dos 10% mais ricos subiu apenas marginalmente.

Cabe destacar que o número de matrículas na graduação cresceu substancialmente entre 2004 a 2014, partindo de 4,2 milhões em 2004 e atingindo 7,8 milhões em 2014, de acordo com os dados do Censo da Educação Superior. O acesso da população brasileira de 18 a 24 anos à graduação, também cresceu substantivamente no período, passando de 12,3% dessa população, em 2004, para 21,2%, em 2014, segundo os dados da PNAD.

CATEGORIAS		2004	2014
Região de Moradia	Norte	25,5	32,3
	Nordeste	27,7	31,4
	Sudeste	34,6	38,7
	Sul	36,7	40,2
	Centro-Oeste	37.3	43,4
Situação de Moradia	Rural	16,4	22,6
	Urbana	34,0	38,2
Cor/Raça	Indígena	19,9	27,3
	Preta	20,7	27,0
	Parda	22,4	28,7
	Branca	38,5	44,0
	Amarela	54,9	61,0
Sexo	Masculino	32,0	34,4
	Feminino	34,2	39,5
Estrutura Familiar	Não Mora com os Pais	32,2	35,3
	Mora com os Pais	35,5	42,5
Renda Domiciliar Per Capta	10% Mais Pobres	6,3	12,0
	10% Mais Ricos	67,7	69,4

Tabela 5 – Taxas de acesso à graduação para a população de 18 a 24 anos que já concluiu o ensino médio, segundo categorias sociais – 2004 e 2014 (em %)

Fonte: Caseiro (2016)

Verifica-se na Tabela 6 que a distribuição de pessoas por ano de estudo teve uma melhora positiva entre os anos de 2011 e 2015, embora tímida. Cerca de 50% das pessoas se situavam com até 5 anos de estudo, enquanto que em 2015 a metade das pessoas já se encontravam com até 6 anos de estudo, representando um pequeno crescimento.

A situação mostrada na Tabela 6 comparada com os dados da pesquisa PNAD Contínua Brasil, mencionada anteriormente, que indica que 51% da população adulta, aproximadamente 66,3 milhões de pessoas, com 25 anos ou mais, possuíam, em 2016, no máximo o ensino fundamental completo, demonstra que a situação do Maranhão está muito abaixo desse patamar, pois aproximadamente 50% completaram apenas dois terços do ensino fundamental.

Grupos de Anos de Estudo	Anos				
	2011	2012	2013	2014	2015
Sem instrução e menos de 1 ano	1223	915	978	861	870
1 ano	125	181	164	189	195
2 anos	212	287	270	278	288
3 anos	335	340	387	348	343
4 anos	439	540	472	494	509
5 anos	347	391	380	378	395
6 anos	222	279	284	294	247
7 anos	259	267	261	253	289
8 anos	485	475	489	514	491
9 anos	189	221	222	234	246
10 anos	186	176	226	235	213
11 anos	992	944	950	1102	1105
12 anos	43	73	72	87	100
13 anos	38	37	56	52	51
14 anos	52	40	41	61	47
15 anos ou mais	192	202	255	230	254
Não determinados	10	13	11	11	11
Total	**5349**	**5381**	**5516**	**5621**	**5654**

Tabela 6 – Pessoas de 10 anos ou mais de idade (mil pessoas) por grupo de anos de estudo no Estado do Maranhão

Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

A Tabela 7 demonstra que a tendência de melhora verificada nos anos 2011/2015, embora lenta e gradual, continua acontecendo nos anos 2016/2017. Considerando que o Ensino Fundamental compreende um período de 9 anos de estudo, a tabela demonstra que apenas os grupos de idade entre 18 a 24 e 25 a 39 anos possuem mais de 9 anos de estudo, o que significa dizer que apenas essas pessoas têm o ensino fundamental completo.

Grupo de Idade	Média de Anos de Estudo	
	2016	2017
15 a 17 anos	8,8	8,9
18 a 24 anos	10,3	10,5
25 a 39 anos	9,2	9,5
40 a 59 anos	6,7	6,9
60 anos ou mais	3,2	3,3

Tabela 7 - Média de anos de estudo por grupo de idade no Estado do Maranhão

Fonte: PNAD Contínua - IBGE

Considerando que essas pessoas são aquelas que se enquadram com maior representatividade na população ativa no mercado de trabalho, significa dizer que no Maranhão existe uma carência de profissionais de nível técnico e superior para suprir as necessidades do mercado.

4 | CONSEQUÊNCIAS VERIFICADAS PELA SITUAÇÃO ATUAL DE BAIXA ESCOLARIDADE

A administração pública no interior do Estado, tanto na esfera estadual quanto municipal e federal, carece de bons quadros para poder desenvolver uma política efetiva que atenda às necessidades da população, porém nessas regiões a mão-de-obra qualificada, é escassa, condicionando a captação desse pessoal na capital do estado ou em outros estados.

O PNAP tem muito a contribuir nesse contexto, pois com as ferramentas de EaD pode conseguir penetrar, talvez não em todos, mais certamente em uma significativa maioria de localidades onde o ensino de nível superior ainda demoraria, nos métodos convencionais, algumas décadas para chegar.

Como servidora pública e ocupante de cargos de assessoramento superior e de chefia nos poderes executivo e legislativo por mais de 20 anos, foi possível constatar os inúmeros problemas enfrentados na contratação de mão-de-obra no interior do Estado como: Falta de conhecimento (da legislação específica sobre planejamento, licitação e contratos, orçamento, finanças, Estatuto do Servidor, responsabilidade fiscal, transparência, processos, etc.); Despreparo para operar sistemas informatizados e interligados; e Desconhecimento das técnicas, métodos e processos administrativos.

Nos termos do art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988), a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público. Porém, processos seletivos em muitas situações não conseguem suprir as vagas demandadas em alguns municípios, ou não conseguem reter o pessoal melhor classificado, pois os candidatos não aceitam as nomeações ou não ficam por muito tempo na localidade (vide programa Mais Médicos, principal exemplo dessa dificuldade) em virtude de vários motivos a saber:

a. Infraestrutura local deficiente;

b. Remuneração não atrativa a médio e longo prazos;

c. Falta de perspectiva de progressão;

d. Dificuldade para aprimoramento permanente;

e. Condição de trabalho precária;

f. Ações amadorísticas do gestor municipal;

g. Falta de infraestrutura no órgão;

h. Falta de pessoal qualificado nos quadros existentes, decorrentes de compromissos políticos, sem qualquer responsabilidade para com os serviços;

i. Grande distância da capital;

j. Dificuldade de acesso à localidade, etc.

Tais problemas acabam gerando outros mais sérios que envolvem corrupção e subornos, pois a ausência de pessoal qualificado na localidade e vizinhança provoca a indicação de pessoal desqualificado, caracterizados como de confiança, por meio de nomeações de livre provimento para cargos comissionados, bem como a criação de empresas de fachada para prestarem serviços ou venderem para a administração pública.

Normalmente os servidores subalternos nomeados, dessa forma, acabam por se submeterem aos desmandos dos gestores e, invariavelmente, cometem erros e ilegalidades nem sempre por dolo ou má fé, mas e principalmente, por ignorância e despreparo.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PNAP pelas suas características tem como uma de suas principais finalidades romper com o elitismo ainda existente, procurando promover, no seu âmbito de atuação, o mais amplo acesso das populações marginalizadas.

Por se constituir em um programa recente o PNAP ainda não possui estatísticas que demonstrem os seus resultados com clareza, entretanto as estatísticas aqui apresentadas nos revelam que a qualidade do ensino no Brasil e em especial no Maranhão pouco melhorou neste início de século e que precisa ser reformulado.

Entretanto, será necessário haver um grande apoio dos gestores municipais e do governo estadual para a melhoria do ensino fundamental e médio, tanto no que se refere a oferta de vagas, quanto a melhoria da infraestrutura e qualidade de ensino, para que o acesso ao ensino superior seja alcançado por pessoal melhor qualificado do que os que hoje ingressam.

No Brasil existem muitas estatísticas que medem a quantidade de escolas e de professores, assim como a qualificação destes. Entretanto, não basta medir apenas a quantidade (número de escolas, professores, matrículas, recursos alocados etc.), mas se faz necessário medir a qualidade do ensino que está sendo ministrado.

Entende-se que o importante nesse contexto, não é só construir escolas, criar cursos e matricular os alunos, mas saber a frequência e aproveitamento desses alunos, a participação efetiva dos professores no ensino do aluno em sala e fora dela nos acompanhamentos, a participação e envolvimento dos alunos procurando avaliar a qualidade do ensino ao longo do curso e, consequentemente, de cada profissional ao se formar.

Não se pretendeu esgotar o assunto, mas levantar a situação em que se encontra o ensino superior no Maranhão, assim como os indicadores de IDH-M nos municípios polo onde o PNAP está sendo ministrado, que poderão servir de base para outros estudos sobre esta matéria.

Embora não tenham sido objeto deste estudo, cabe registrar que as instituições privadas em todo o País, também vem atuando na modalidade EaD e, certamente,

contribuirão para o desenvolvimento do ensino superior e no envolvimento das pessoas ainda excluídas, e embora seja um ensino pago, as mensalidades têm gradativamente sido reduzidas.

REFERÊNCIAS

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). 2020. **Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP)**. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/educacao-a-distancia/uab/mais-sobre-o-sistema-uab/cursos-nacionais-do-sistema-universidade-aberta-do-brasil/programa-nacional-de-formacao-em-administracao-publica-pnap.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). 2020. **Universidade Aberta do Brasil (UAB).** Recuperado de http://www.capes.gov.br/uab.

CASEIRO, L. C. Z. **Desigualdade de acesso à educação superior no Brasil e o Plano Nacional de Educação** (Coleção PNE em Movimento). Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2016.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação e privatização do ensino superior**. In H. Trindade (Org.). *Universidade em ruínas: na república dos professores*. (pp 61-72). Petrópolis: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDES, 1999a.

DIAS SOBRINHO, J. **Concepções de universidade e de avaliação institucional**. In H. Trindade (Org.). *Universidade em ruínas: na república dos professores*. (pp 149-169.). Petrópolis: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDES,1999b.

Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em Síntese**. 2019. Recuperado de: http://www.cidades.ibge.org.br.

Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD.** Recuperada de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e.

Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua.** Recuperado de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?t=o-que-echrome.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2017**. Recuperado de http://www.atlasbrasil.org.br.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Radar IDHM: evolução do IDHM e de seus índices componentes no período de 2012 a 2017**. 2019. Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34682&Itemid=444.

CAPÍTULO 7

METODOLOGIAS ATIVAS: UMA NOVA PROPOSTA DE ENSINO

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 08/09/2021

Lincoln Tutida
Universidade Estadual do Norte do Paraná/
Departamento de Administração
Cornélio Procópio – Paraná
http://lattes.cnpq.br/8384621863342943

RESUMO: O presente texto analisa o uso do *software* Simulador *Coliseum* como suporte às metodologias ativas. Tem como problema a ser investigado o seguinte questionamento: como a utilização de metodologias ativas ancorada pelo uso de software em sala de aula despertam os requisitos básicos nos alunos e assim otimizando o desempenho dos mesmos? Justifica o se desenvolvimento o fato de buscar aferir como esta metodologia auxilia tanto professor quanto aluno no processo de ensino e aprendizagem no ensino superior. E assim promover uma reflexão acerca da relação entre o suporte metodológico e o desempenho do aluno. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a importância do uso do software para a construção dos requisitos necessários para a modelagem do processo de ensino e aprendizagem no curso de administração. Utilizou-se para a coleta dos dados, a observação sistemática, questionários e entrevistas. A partir desta investigação o pesquisador concluiu que o uso do software Simulador *Coliseum* cumpre sua função de ferramenta em apoio às Metodologias Ativas, pois, é um suporte atrativo ao aluno, no qual ele terá de dispor de todo conhecimento necessário para poder utilizá-lo de forma adequada além de proporcionar ao acadêmico uma experiência bem próxima do mundo real que encontrará ao sair da universidade, deixando -o mais preparado para enfrentá-lo.

PALAVRAS - CHAVE: Metodologias Ativas, simulação empresarial, ensino e aprendizagem.

ACTIVE METHODOLOGIES: A NEW TEACHING PROPOSAL

ABSTRACT: This text analyzes the use of the Coliseum Simulator software to support active methodologies. Its problem to be investigated is the following question: how does the use of active methodologies anchored by the use of software in the classroom awaken the basic requirements in students and thus optimize their performance? This development is justified by the fact that it seeks to assess how this methodology helps both teacher and student in the teaching and learning process in higher education. And thus promote a reflection on the relationship between methodological support and student performance. The general objective of the research was to analyze the importance of using software to build the necessary requirements for modeling the teaching and learning process in the administration course. For data collection, systematic observation, questionnaires and interviews were used. From this investigation, the researcher concluded that the use of the Coliseum Simulator software fulfills its function as a tool in support of Active Methodologies, as it is an attractive support to the student, in which he

will have to have all the necessary knowledge to be able to use it. adequate form, in addition to providing the academic with an experience very close to the real world they will encounter when leaving university, leaving them more prepared to face it.
KEYWORDS: Active Methodologies, business simulation, teaching and learning.

1 I INTRODUÇÃO

A globalização trouxe consigo muitas modificações em diversas áreas da sociedade, dentre as quais, a educação. A metodologia de ensino adotada no sistema educacional no Brasil é ainda a expositiva na qual as carteiras e cadeiras estão dispostas de forma que remonta aos tempos militares com o enfileiramento sequencial. Neste contexto, surgem as metodologias ativas de ensino as quais, entendem o estudante como protagonista do seu aprendizado oportunizando liberdade de voz e expressão, estimulando o desenvolvimento de uma postura crítica e reflexiva acerca das mais diversas áreas da sociedade (MACEDO et al., 2018). Tendo em vista que nesta nova perspectiva, o aluno tem maior liberdade para questionar e fazer inserções durante as aulas. Os jogos de empresa configuram-se como um suporte pedagógico dentro da perspectiva das metodologias ativas.

Os Jogos Simulados trazem para as universidades as vantagens de aprendizagem participativa, desenvolvimento de habilidades gerenciais, além disso, possibilita a observação de atitudes empreendedoras em coordenadores, professores e acadêmicos (SAUAIA, 2006).

Seguindo este pensamento, esta pesquisa parte da seguinte situação problema: como a utilização de metodologias ativas ancorada pelo uso de software em sala de aula despertam os requisitos básicos nos alunos e assim otimizando o desempenho dos mesmos? A ideia é estimular a autonomia intelectual dos alunos por meio de atividades planejadas pelo professor para promover o uso de diversas habilidades de pensamento como interpretar, analisar, sintetizar, classificar, relacionar e comparar.

Dessa maneira este estudo que tem por objetivo principal analisar a importância do uso do software para a construção dos requisitos necessários para a modelagem do processo de ensino e aprendizagem no curso de administração. E se justifica ao aferir como tal metodologia auxilia tanto professor quanto aluno no processo de ensino e aprendizagem no ensino superior.

2 I METODOLOGIAS E ENSINO

O método de ensino tradicional adotado no Brasil ainda é, em maior parte, o expositivo, proposto por Herbat e Bacon no século XIX. Segundo Pereira et al. (2018, p. 375), no ensino tradicional o processo de aprendizagem do humano possui a característica cumulativa como caráter principal, que na sua grande maioria é conseguido pelo individuo no ambiente escolar, através dos professores, agentes estes detentores do conhecimento

no processo educacional. Logo, “os pressupostos teóricos da escola tradicional partiram de concepções e práticas educacionais que prosseguiram no tempo sob as mais diferentes formas” (LEÃO, 1999, p. 191). O modelo tradicional com o passar do tempo não satisfazia mais aos anseios da nova sociedade, pois nesta nova ordem a tecnologia está cada vez mais influenciando o modo de viver das pessoas.

2.1 Metodologias Ativas

Segundo Macedo et al. (2018, p. 2), “a Metodologia Ativa (doravante MA) tem uma concepção de educação crítico-reflexiva com base em estímulo no processo ensino-aprendizagem, resultando em envolvimento por parte do educando na busca pelo conhecimento”. Além disso, “as metodologias ativas têm o potencial de despertar a curiosidade, à medida que os alunos se inserem na teorização e trazem elementos novos, ainda não considerados nas aulas ou na própria perspectiva do professor” (BERBEL, 2011, p. 28). As MA se consolidam como uma estratégia ideal neste novo contexto tecnológico na qual a universidade está inserida.

O engajamento do aluno em relação a novas aprendizagens, pela compreensão, pela escolha e pelo interesse, é condição essencial para ampliar suas possibilidades de exercitar a liberdade e a autonomia na tomada de decisões em diferentes momentos do processo que vivencia, preparando-se para o exercício profissional futuro (BERBEL, 2011, p. 29). As MA neste sentido oferecem uma nova possibilidade para o professor oferecer ao aluno aulas mais atrativas, contextualizadas com a realidade dos mesmos. Um dos fundamentos das metodologias ativas está na constatação que o professor não pode fazer o trabalho mental do aluno. Ele pode promovê-lo pode apoiá-lo, mas o aluno deve enfrentar sozinho ao tópico, ideias ou problemas em questão. Ao utilizar esta metodologia os alunos são envolvidos no processo de aprendizagem por meio de atividades e / ou debates na sala de aula, ao invés de ouvir passivamente a fala do professor (FREEMAN et al., 2014).

A MA traz inovação desafiando estudantes e educadores. Assim, esta metodologia supera a metodologia tradicional ao aferir ao estudante a responsabilidade pelo seu aprendizado, haja vista que este tem um papel ativo na sua aprendizagem. A metodologia Ativa engloba uma série de métodos que podem ser aplicados com teor diferente, mas com objetivos semelhantes de estímulo à consolidação do conhecimento e geração de reflexão e produção de senso crítico acerca do mundo. As principais metodologias ativas de ensino compreendem: estudo de caso, método de projetos, pesquisa científica, aprendizagem baseada em problemas (PBL), metodologia da problematização com o arco de Charles e Maguerez, aprendizado baseado em equipes (TBL) e método “peer instruction”.

2.1.1 Estudo de caso

O Estudo de Caso consiste em “situações baseadas em eventos reais ou que poderiam perfeitamente ser reais, e contam uma história, o que favorece o engajamento

dos estudantes. Não costumam ter uma única solução óbvia" (SPRICIGO, 2014, p. 1). Este método "exige uma participação ativa do professor, que tem um papel indispensável na aprendizagem dos alunos, sua atuação não se limita a simples escolha ou à redação de um caso e a sua aplicação" (PAZINATO et al., 2014, p. 4). Este tipo de estudo, permite a aproximação do estudante com a realidade do fenômeno que será analisado. Neste sentido o papel do professor, embora não tenha a mesma dimensão que o papel do aluno, tem também muita importância.

2.1.2 Método de Projetos

O Método de Projetos é uma metodologia ativa indicada para "assuntos que possuem sequência dentro de uma mesma área de conhecimento [...] para que se possa evoluí-lo junto com o conteúdo abordado na disciplina, enriquecendo ainda mais o aprendizado" (SANTIN et al., 2017, p. 3). Esta metodologia possui como base a "utilização de demandas reais, relacionadas à formação do estudante, para o desenvolvimento do seu conhecimento. Essas demandas são apresentadas sob a forma de projetos práticos que abordam o conteúdo trabalhado em sala de aula" (SANTIN et al., 2017, p. 3). Sendo assim, o estudante recebe um escopo de projeto com objetivos bem definidos para o qual deve estabelecer meios de atingir as metas tendo o professor como suporte no caso extremo de dúvidas (MASSON et al., 2012). Observa-se novamente, que o professor não é o dono do conhecimento e sim quem vai orientar o aluno na busca do conhecimento.

2.1.3 Método de Pesquisa Científica

O método de Pesquisa Científica é empregado atualmente em muitos cursos de graduação para obtenção do grau em determinada profissão, por meio da apresentação de um trabalho de conclusão de curso de teor científico. Pereira (2018, p. 374) aponta que a pesquisa científica, "através dos estudos elaborados, traz melhorias para pesquisa já realizada para o aprimoramento, e também para responder questões que ainda não foram respondidas satisfatoriamente". A pesquisa científica nunca acaba, está sempre se renovando e buscando novos conhecimentos.

2.1.4 Método de Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL)

O método de Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) é "uma técnica de ensino que educa apresentando aos alunos uma situação que leva a um problema que tem de ser resolvido" (DELISLE, 2000, p. 5). Esta metodologia "promove a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades, de competências e atitudes em todo processo de aprendizagem, além de favorecer a aplicação de seus princípios em outros contextos da vida do aluno" (SOUZA et al., 2015, p. 185). A Metodologia da problematização com arco de Charles e Maguerez foi criada na década de 70 do século XX e publicada em

1989 e é hoje um dos principais métodos apontando para resolução de problemas a partir da observação do cotidiano (BORDENAVE et al., 1989). Ela "visa despertar e preparar o estudante a tomar consciência da realidade e tentar transformá-la para contribuir para a melhoria da sociedade, tornando-a mais digna para o ser humano" (DALLA et al., 2015, p. 2). O método de problematização seguindo o Arco de Charles e Maguerez "é potente para despertar a curiosidade dos estudantes, e durante a etapa da teorização, a pesquisa pode trazer informações novas ainda não pensadas pelos docentes" (MACEDO et al., 2018, p. 2). Definido o problema, "inicia-se uma reflexão acerca dos possíveis fatores e determinantes maiores relacionados ao problema, possibilitando uma maior compreensão da complexidade e da multideterminada do mesmo" (COLOMBO et al., 2007, p. 125). Neste ponto, os alunos definirão as questões norteadoras do seu objeto de estudo e quais os conhecimentos que utilizarão para alcançar a resolução do problema. Após a etapa da teorização, vem a etapa de hipóteses de solução. Por meio desta etapa, "o aluno usa a realidade para aprender com ela, ao mesmo tempo em que se prepara para transformá-la" (BORDENAVE, 1989, p. 25), ao passo que a "criatividade e a originalidade devem ser bastante estimuladas para se pensar nas alternativas de solução" (COLOMBO et al., 2007, p. 125). Por fim, Vasconcelos (1999, p. 35) aponta que "a Metodologia da Problematização parte de uma crítica do ensino tradicional e propõe um tipo de ensino cujas características principais são a problematização da realidade e a busca de solução para problemas detectados" estimulando a reflexão e a construção de um senso crítico.

2.1.5 Metodologia de Aprendizado Baseado em Equipes (TBL)

A Metodologia de Aprendizado Baseado em Equipes (TBL) foi desenvolvida nos anos 70 e caracteriza-se por uma estratégia pedagógica que se baseia no construtivismo, que busca instigar a curiosidade do aluno, que encontra respostas a partir de seu conhecimento e da relação inter profissional de conhecimento com os colegas, isso valoriza a responsabilidade individual dos estudantes em grupos de trabalho e estimula a aplicação do conhecimento adquirido na solução de problemas no contexto da prática profissional (PEREIRA et al., 2018, p. 375).

2.1.6 Método "Peer instruction"

O método "peer instruction" "envolve/compromete/mantém atentos os alunos durante a aula por meio de atividades que exigem de cada um a aplicação os conceitos fundamentais que estão sendo apresentados, e, em seguida, a explicação desses conceitos aos seus colegas" (MAZUR, 1997, p. 5). Este método necessita do uso da tecnologia para alcançar os objetivos de produzir nos estudantes uma "iniciativa criadora, curiosidade científica, espírito crítico reflexivo, capacidade para autoavaliação, cooperação para o trabalho em equipe, senso de responsabilidade, ética e sensibilidade na assistência" (MITRE, 2008, p.

2137). Este método foi criado na década de 90 pelo professor de Física de Harvard, Eric Mazur. Quando esta metodologia é associada ao emprego do software socrative há um aumento na capacidade de performance pois o programa gera um feedback imediato.O método tenta ao máximo envolver ativamente os alunos na sua própria aprendizagem ao fazer com que os alunos interajam entre si ao longo das aulas, procurando explicar, uns aos outros, os conceitos estudados e aplicá-los na solução das questões conceituais apresentadas. Sendo assim, é um ótimo método para a promoção da interação entre aluno e objeto de conhecimento.

2.2 Professor e Mediação do Conhecimento

Segundo Jófili (2002, p. 196), o professor possui o papel fundamental de proporcionar um ambiente no qual "os alunos possam reconhecer e refletir sobre suas próprias ideias; aceitar que outras pessoas expressem pontos de vista diferentes dos seus, mas igualmente válidos e possam avaliar a utilidade dessas ideias em comparação com as teorias apresentadas pelo professor". Para desempenhar tal função o docente deverá estar atento ao perfil de seus alunos e assim definir a metodologia mais adequada a este perfil.

O professor necessita saber mais do que somente o conteúdo pois "não pode ser omisso diante dos fatos sócio históricos locais e mundiais, e precisa entender não apenas de sua disciplina, mas também como de política, ética, família" (OLIVEIRA, 2010, p. 5). O professor deve procurar estar preparado a todas as situações e questões que possam aparecer durante as aulas.

No que diz respeito às metodologias ativas, "o professor, antes de qualquer outra característica, deve assumir uma postura investigativa de sua própria prática, refletindo sobre ela a fim de reconhecer problemas e propor soluções" (DIESEL et al., 2017, p. 279). Neste contexto, Perrenound (2002, p. 11) afirma que o professor "não conhece de antemão a solução dos problemas que surgirão em sua prática; deve construí-la constantemente ao vivo, às vezes, com grande estresse, sem dispor de todos os dados de uma decisão mais clara", logo, exige-se uma maior experiência e saberes do profissional da educação para mediação desta metodologia. Sendo assim, o professor "é aquele que planeja, organiza e controla os meios para atingir seus objetivos, os quais são estruturados em pequenos módulos, conhecidos como estudos programados" (LOPES, 2017, p. 12). O professor é um facilitador, fazendo a mediação entre aluno e conhecimento, para tal feita, o professor precisa ser organizado, planejar suas ações e as atividades que serão propostas aos alunos.

Logo, o principal desafio do professor na atualidade é se reinventar, "é desafiar os conceitos já aprendidos, para que eles se reconstruam mais ampliados e consistentes, tornando-se assim mais inclusivos com relação a novos conceitos" (SANTOS, 2013, p. 11). O aluno deve ser analisado sob a perspectiva de um olhar fenomenológico e postura transcultural.

3 | METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008), o ser humano de acordo com suas capacidades procura entender o mundo o qual ele vive, durante muito tempo desenvolveu os sistemas cada vez mais elaborados que permitem entender melhor a natureza das coisas e comportamento das pessoas. Gil (2008) define ainda que para ser ciência deve conter algumas características essenciais tal como: objetivo, racional, sistemático, geral, verificável é falível.

Marconi e Lakatos (1992, p.103) mencionam que a justificativa "exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização do estudo/pesquisa em questão". O processo de ensino aprendizado sempre foi um tema muito complexo devido a sua subjetividade, visto que a aquisição do conhecimento é um trajeto longo e contínuo que requer a participação mútua do aluno e professor. O tema proposto é relevante, pois com o surgimento da informatização provocou diversas mudanças na maneira como pensamos, atuamos e interagimos com o mundo, modificando aspectos como relações políticas, econômicas e sociais. A pesquisa torna-se viável, visto que foi realizada em três instituições de ensino de graduação em administração, situadas no estado do Paraná. Que serão denominadas de Universidade, Universidade 2 e Universidade 3.

A proximidade entre estas instituições facilitou a coleta de dados do pesquisador, além disso, o pesquisador é professor da disciplina de Tecnologia da Informação e Simulação Empresarial, que utiliza o software de simulação empresarial como metodologia ativa a cerca de oito anos. Bem como, pela facilidade de acesso as informações do software pela empresa fornecedora do mesmo, que se comprometeu a repassar todas as informações necessárias para realização deste trabalho, facilitando e otimizando a coleta de dados do presente texto. Para tanto, foi realizada a entrevista com 16 perguntas abertas com os professores titulares da disciplina, para Gil (2008) a "elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa", neste sentido as questões teve como foco de descrever o desempenho dos alunos durante as aulas com o uso do software, verificar o papel do professor como mediador do conhecimento dentro da perspectiva das metodologias ativas, analisar a satisfação do aluno em relação ao uso do software e finalmente determinar como a utilização de softwares em sala de aula incide no processo de ensino e aprendizagem. E também foi elaborado um questionário estruturado com 21 questões fechadas aplicado aos alunos, com respostas de escala Likert de um a cinco pontos, que de acordo com Gil (2008) as "questões devem ser preferencialmente fechadas", porém com alternativas que contenham todas as possíveis respostas, assim foi gerado no Google forms, aplicado aos acadêmicos do curso de Administração de três instituições de ensino superior no estado do Paraná. Para aplicação foi enviado um link do questionário para ser respondido via internet, somente para os acadêmicos que cursavam a disciplina de Jogos de empresa com uso do simulador Coliseum, que é um software que

simula uma empresa real, entretanto administrado virtualmente, ou seja, o aluno pode jogar de um computador de qualquer lugar, basta ter o acesso à internet.

3.1 População, Amostra e Técnicas de Coleta

Foram escolhidos os professores do curso de Administração de três universidades localizadas no estado do Paraná, - Brasil, como também foi envolvido nessa pesquisa os alunos do curso de Administração das três universidades no período compreendido entre os meses de julho a agosto do ano de 2019. Nesse contexto, os professores foram selecionados de forma não probabilista intencional e os alunos do 4º ano do Curso de Administração foram selecionados de duas maneiras distintas, intencional não probabilística e probabilística: 1ª etapa de seleção dos alunos do 4º ano do Curso de Administração e dos professores.

Em seguida, foram aplicados a 108 questionários, corroborando com Sampieri (2014, p.189) quando diz que "também chamadas amostras direcionadas, envolvem um procedimento seleção orientada pelas características da pesquisa e não por um critério estatístico de generalização, eles são usados em várias pesquisas quantitativas e qualitativas", de três universidades brasileiras, sendo uma pública e duas privadas que utilizam o software de simulação empresarial "Simulador Coliseum". No contexto da metodologia ativa a ferramenta analisada foi o software de simulação empresarial denominado "Simulador Coliseum" da "Andros Treinamentos e Simulações" que é a empresa mantenedora do Simulador Coliseum.

Para a realização desta pesquisa foi utilizado um modelo de simulação construído da maneira que simula a rotina do cotidiano de uma empresa, onde as jogadas são consecutivas, de forma intermitente, onde cada jogada equivale a um determinado período. O aluno teve que tomar todas as decisões administrativas durante a semana e postar no site do programa. Sendo que, cada rodada equivale ao período de um mês calendário perfazendo o total de doze rodadas, ou seja, doze meses. Foram utilizadas atividade extraclasse relativos ao conteúdo do software determinadas que deverão ser postadas no site do simulador, através da página de mensagens. Outro software de avaliação também foi utilizado somente aplicar e avaliar o desempenho mediante login e senha os quais foram online. Em relação à ética da pesquisa, ela foi realizada de acordo com a Resolução nº510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde.

3.2 Análise e Interpretação dos Dados

A análise foi realizada por instrumento de coleta de dados, ou seja, iniciando pela OBSERVAÇÃO SISTEMÁTICA, em seguida pela ENTREVISTA aos professores e por fim o QUESTIONÁRIO aplicado aos acadêmicos. Na primeira aula o professor P01 verificou o conhecimento prévio sobre alguns conceitos, como por exemplo: planilhas eletrônicas uso de calculadoras financeiras hp12c e noções de informática e tecnologia da informação.

Ao observar os alunos se obtiveram conhecimento prévio sobre informática, planilhas eletrônicas e calculadora hp12c, percebeu-se que 95% da sala não tinha conhecimentos suficientes para realização e utilização da calculadora financeira e da planilha eletrônica, porém, 100% tinham o conhecimento do uso de internet.

Fora também solicitado aos alunos que trouxessem calculadora financeira hp12c, pois este modelo de calculadora propicia cálculos financeiros com mais agilidade devido suas funções específicas para tal finalidade, possui memória de quatro níveis para armazenar dados, permite programar fórmulas, sem contar com centenas de outros recursos de uma calculadora padrão e com uma boa arquitetura que permite digitar com as duas mãos. Para tanto realizou-se explicações sobre a funcionalidade da calculadora durante as aulas e após ensinado os principais comandos, a cada aula fora aprofundando mais conhecimento sobre a calculadora. A figura a seguir apresenta um modelo da calculadora financeira HP 12C.

Assim, após as noções básicas de calculadora HP 12C e iniciou o ensinamento de planilha eletrônica com o uso do software Excel da Microsoft. Também foi aferido o conhecimento prévio de cálculos de matemática básica, no qual fora constatada uma certa dificuldade no entendimento em: porcentagem, regra de três simples, equação e resolução de expressão algébrica. Essa dificuldade foi trabalhada durante o desenvolvimento das aulas.

O jogo possui um sistema de análise de desempenho, no qual cada equipe pode verificar através da página específica de ranking dos times, lá cada equipe pode acompanhar seu desempenho rodada a rodada, o desempenho é cumulativo desde a primeira até a décima segunda rodada, assim o aluno é avaliado pelo desempenho acumulado das 12 rodadas. Concomitantemente ao ensino da calculadora e planilha eletrônica fora recomendado aos alunos a leitura do item de “ajuda” que tem por finalidade explicar toda as regras do software simulador Coliseum. Desta forma, após leitura prévia pelos alunos o professor realizou uma explicação de como fazer o cálculo de demanda por tipo de colchões, ou seja, por tipo de produtos, de acordo com a demanda por rodada e com as classes sociais. Quanto ao trabalho em equipe também não se pode perceber uma interação entre os membros do grupo nesta fase inicial das aulas. Foi possível perceber que no início do jogo a necessidade de mediação do professor aos discentes foi bem maior, solicitando ajuda com muita frequência, entretanto com o avanço das aulas auxílio foi diminuindo gradativamente, então o aluno somente solicitava quando realmente era necessário.

Como esta metodologia, o professor também solicitou aos alunos que realizassem os cálculos matemáticos manualmente com intuito aumentar a retenção e melhorar o entendimento deles. Porém, a cada nova explicação os alunos começaram a tirar as dúvidas e elaborar perguntas de caráter mais técnicos referente à disciplina de análise, bem como a inter-relação de outras disciplinas envolvidas tais como marketing e vendas, planejamento

estratégico, matemática financeira, administração financeira e recursos humanos

Através dos dados extraídos do relatório do software, pode ser verificado que 16,66% dos alunos obtiveram pontuação acima de 90,12% a 93,57% no desempenho do software, e cerca de 41,66% tiveram pontuação entre 80,22% a 87,16%, e que 12,5% tiveram pontuação de 70,34% a 78,41% e 29,16% conseguiram de 63,59% a 69,17%. Deste modo, nota-se que mais de 70% dos alunos obtiveram na sua maioria um ótimo desempenho final, demonstrando que o ensino e o aprendizado com a utilização além de motivante pode trazer bons resultados. Notou-se que no início da execução dos exercícios, aproximadamente 22% dos alunos conseguiram realizar de forma correta, entretanto após três semanas este percentual subiu para 58%, e na última semana percentual foi para 92%, confirmando a melhoria no aprendizado. O que veio a ratificar com o resultado no jogo, que cerca de 58,62% dos alunos atingiram a pontuação máxima, ou seja 7,0 pontos, 10,34% atingiu 6,86 pontos, 10,34% conseguiu 6,02 pontos, 17,3 % atingiu 5,93 pontos e 3,45% chegou a 5,54 pontos.

No início do jogo o desempenho foi baixo, entretanto no final do jogo pode-se notar que a maioria dos acadêmicos tiveram um ótimo desempenho, 1º colocado obtendo 100% de performance o 2º 90,55 %, 3º 82.766 %, já é o quarto quinto e sexto colocados ficando com 68% de desempenho, o sétimo e oitavo colocados entre 45 e 47 %, somente uma equipe com desempenho abaixo da média de 16,46%. Assim foi possível constatar a necessidade do auxílio do professor durante a utilização do software. Outro ponto observado foi que o professor da disciplina deve ter conhecimento nas seguintes áreas de administração: financeira e orçamentária, recursos humanos, estratégia, marketing e vendas. O professor desta análise possuía mais de 4 anos de experiência na disciplina, demonstrando segurança no esclarecimento das dúvidas solicitadas pelos alunos.

Ainda com relação a execução das atividades solicitadas pelo docente, os alunos realizaram estas, respeitando os prazos estabelecidos e solicitando mais exercícios, ficando evidente o aspecto de satisfação quanto a disciplina, o conteúdo e o software. É notável que o software cumpre a função como apoio ao processo de ensino e aprendizagem do aluno, e, é perceptível que o conhecimento é acumulado gradativamente, o que é corroborado pelo ranking do jogo num processo contínuo. Notou- se que os alunos no início do jogo sentiram uma certa dificuldade em entender a dinâmica do simulador, e mostrando uma necessidade extrema por parte de determinados alunos a mediação por parte do professor, quando da utilização do software.

4 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que o desenvolvimento de tecnologias da informação afetou a forma como o conhecimento é recebido pelas pessoas nos dias de hoje. As Metodologias Ativas neste sentido é um apoio fundamental neste novo panorama educacional. Quanto ao objetivo geral,

analisar a importância do uso do software para a construção dos requisitos necessários para a modelagem do processo de ensino e aprendizagem no curso de administração, pode-se afirmar que o uso do software é de suma importância na consolidação do processo de aprendizado do aluno, pois, o mesmo utiliza todo o conhecimento que ele dispõe, além de outros que ele vai adquirir durante o uso do simulador. Sobre o "o papel do professor como mediador do conhecimento dentro da perspectiva das metodologias ativas." Pode-se aferir que o trabalho do professor é imprescindível, haja vista que cabe ao professor explicar o funcionamento do software, principalmente no início do uso do simulador. E conforme o uso deste, as perguntas se tornaram cada vez mais complexas.

Ao analisar as entrevistas dos professores disciplina, podemos apontar que a forma como este conduz os aspectos metodológicos da disciplina também incide no desempenho e motivação dos alunos. Isto reitera o fato de que, embora o discente não seja o agente principal dentro da perspectiva da metodologia ativa, este é parte fundamental para que esta metodologia proporcione uma aprendizagem efetiva. Por fim, podemos concluir, que o uso do software Simulador Coliseum cumpre sua função de ferramenta em apoio às Metodologias ativas, pois, é um suporte atrativo ao aluno, no qual ele terá de dispor de todo conhecimento necessário para poder utilizá-lo de forma adequada além de proporcionar ao acadêmico uma experiência bem próxima do mundo real que encontrará ao sair da universidade, deixando -o mais preparado para enfrentá-lo.

REFERÊNCIAS

BERBEL, N. (2011). *As metodologias ativas e a promoção da autonomia dos estudantes.* Semina: Ciências Sociais e Humanas, 32(1): 25-40.

BORDENAVE, J. D. et al. (1989). *Estratégias de ensino aprendizagem*. 4. ed. Petrópolis: Vozes.

COLOMBO, A.A. et al. (2007). *A Metodologia da Problematização com o Arco de Maguerez e sua relação com os saberes de professores.* Semina: Ciências Sociais e Humanas, 28(2): 121- 146.

DALLA, M.D.B. et al. (2015). *Metodologias ativas: um relato de experiência de estudantes de graduação em medicina da Universidade Vila Velha na disciplina de Interação Comunitária*. Rev Bras Med Fam Comunidade. 10(34):1-6.

DELISLE, R. (2000). *Como realizar a Aprendizagem Baseada em Problemas*. Porto: ASA.

FREEMAN, S. et al. (2014). *Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics.* Proceedings of the National Academy of Scientists 111(23), 8410–8415.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 – ed. – São Paulo: Atlas.

JÓFILI, Z. (2002). *Piaget, Vygotsky, Freire e a construção do conhecimento na escola. Educação: Teorias e Práticas*, 2(2): 191-208

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (1992) *Metodologia do trabalho científico*. 4.ed. São Paulo: Atlas.

LEÃO, D.M.M. (1999). *Paradigmas contemporâneos de educação: escola tradicional e escola construtivista*. Cadernos de Pesquisa (107):187-206.

LOPES, R. D. C. S. (2017). *A relação professora aluno e o processo ensino aprendizagem.* Dia a dia e educação, 9: 1534-8.

MACEDO, K.D.S. et al. (2018). *Metodologias ativas de aprendizagem: caminhos possíveis para inovação no ensino em saúde*. Esc Anna Nery, 22(3): 1-9.

MASSON, T.J. et al. (2012). *Metodologia de ensino: aprendizagem baseada em projetos (PBL).* Belém, set. 2012. In: XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia – COBENGE.

MAZUR, E. (1997). *Peer Instruction: A User's Manual, Prentice Hall, Upper Saddle River,* NJ.

MEDEIROS, A. (2014). *Docência na socioeducação.* Brasília: Universidade de Brasília, Campus

MITRE, S.M. et al. (2008). *Metodologias ativas de ensino-aprendizagem na formação profissional em saúde: debates atuais*. Ciência & Saúde Coletiva, 13(Suppl. 2), 2133-2144.

OLIVEIRA, L. A. (2010) *Coisas que todo professor de português precisa saber: a teoria na prática*.

PAZINATO, M.S. et al. (2014). *O estudo de caso como estratégia metodológica para o ensino de química no nível médio*. Revista Ciências & Ideias, 5(2): 1-18.

PEREIRA, R.C. et al. (2018). *Metodologias Ativas ou Convencionais para o desenvolvimento de Trabalhos de Conclusão de Curso? Uma análise da percepção de alunos do curso de Administração.* Id on Line Rev.Mult. Psic., 12(41): 371-389.

PERRENOUD, P. (2002). *A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica.* Porto Alegre: Artmed.

SAUAIA, A. C. A. (2006). *Conhecimento Versus Desempenho das Organizações: Um Estudo Empírico com Jogos de Empresas.* In: Revista de Administração, v.12, n.1, edição 49, São Paulo.

SOUZA, S.C. et al. (2015). *Aprendizagem baseada em problemas (abp): um método de aprendizagem inovador para o ensino educativo*. Holos, 31(5): 182-200.

SPRICIGO, C.B. (2014). *Estudo de caso como abordagem de ensino*. Revista PUCPR. 1(4): 1-4.

CAPÍTULO 8

TOWARDS AN OPTIMAL MODEL OF EDUCATIONAL LEADERSHIP

Data de aceite: 25/10/2021

Tulio Barrios Bulling
Universidad Nacional Andrés Bello
Santiago de Chile

ABSTRACT: As society develops new challenges and demands affect all areas of society. Thus, new forms of leadership are needed. This work revises influential contributions to the study of leadership in an attempt to identify traits, behaviours and styles current and future leaders need to develop to face the ever-increasing demands properly. The author applies the main findings to the field of Education, aiming to contribute to the development of an optimal style of leadership. Educational management is a complex and demanding activity; hence, school leaders need to exercise pedagogic leadership and develop new skills and competencies to support their practice. Accordingly, flexibility, capacity to adapt, openness, determination to overcome obstacles, collective participation, and shared decision-making processes become vital aspects of an optimal leader.
KEYWORDS: Leadership, optimal model, schools, styles, traits.

RUMO A UM MODELO PERFEITO DE LIDERANÇA EDUCACIONAL

RESUMO: À medida que a sociedade desenvolve, novos desafios e demandas afetam todas as áreas da sociedade. Assim, novas formas de liderança são necessárias. Este trabalho revisa as contribuições influentes para o estudo da liderança na tentativa de identificar características, comportamentos e estilos que os líderes atuais e futuros precisam se desenvolver para enfrentar as demandas cada vez maiores de forma adequada. O autor aplica as principais descobertas ao campo da Educação, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de um estilo ótimo de liderança. A gestão educacional é uma atividade complexa e exigente; portanto, os líderes escolares precisam exercer liderança pedagógica e desenvolver novas habilidades e competências para apoiar sua prática. Conseqüentemente, flexibilidade, capacidade de adaptação, abertura, determinação para superar obstáculos, participação coletiva e processos de tomada de decisão compartilhados tornam-se aspectos vitais de um líder ideal.
PALAVRAS - CHAVE: Liderança, modelo ideal, escolas, estilos, traços.

1 I INTRODUCTION

School leaders have to meet diverse demands, as their role involves both pedagogic and administrative tasks. Consequently, a school leader has to combine time spent running the school with providing guidance whenever needed.

School leadership usually takes three forms: intended, achieved and efficient. The first one refers to actions that intend to put leadership into action. The second one deals with the activities that have exercised changes

in the process of solving problems. One can define the third category by the activities that have produced changes and solved several difficulties.

When exercising leadership, the leader should consider factors that regulate the impact on the institution and its members. A good school leader has to pay special attention to the following factors: strategy, opportunity, and tactics.

Strategy deals with sparing time for immense leadership efforts that lead to considerable and meaningful changes that would alter the institutional goals or procedures significantly. Opportunity refers to planning the leader's action as often as necessary to avoid the school from becoming jammed up but not as frequent that may confuse. Tactics relate to planning and executing the leader's actions carefully and thoughtfully to ensure the desired results.

School leaders are also accountable for the learning results of their students. Hence, effective pedagogic leadership is another demand they have to face timely. As society changes, so do the role of school leaders. There is an urgent need to find new models to optimise the leaders' work. The current chapter aims to reflect on this situation and to introduce an optimal model of school leadership.

2 | SOME CONTRIBUTIONS TO THE STUDY OF LEADERSHIP

In this section, we will review some of the main contributions related to the new role of leaders to get an overall idea of the new approaches to the study of leadership.

2.1 Ronald Heifetz's contribution

Heifetz (1998) states that the role of a leader is changing, being the new role to help people face reality and mobilise them to make a change. In this author's opinion, making change is painful and exercising leadership generates resistance and discomfort. People tend to be afraid of losing something valuable. Heifetz divides a leader's role into four aspects: how they see, how they listen, how they fail, and how they stay alive.

How leaders see. The true leader dares to face reality and help people to cope with it. A leader's capacity to see is closely related to a vision that has come to mean something abstract or even a source of inspiration. However, the quality of any vision depends on accuracy, not just on its appeal or on how imaginative it is.

The courage to question and face reality is a central function of the leader. This courage refers to three dimensions. Firstly, the values we stand for and the eventual gaps between them, and how we behave. Then, the skills and talents of the organisation, the eventual gaps, and the market demand. Thirdly, the opportunities the future offers and the existing gaps between them, and our ability to make the most out of them.

The new leader does not answer all the questions but provides direction by posing the right questions. The new leaders do not operate with the idea that leadership

means influencing the organisation to follow the leader's vision. Instead, they opt for the idea that leadership influences the organisation to face its problems and take advantage of opportunities. In Heifetz' (1998) opinion, mobilising people to overcome demanding obstacles is what defines the new job of the leaders,

Organisations, in general, do not like conflicts, so they avoid them. Conflicts are dangerous as they can damage relationships and threaten friendship. However, conflicts, if well-managed, are the first step to creativity and innovation. People learn by facing differences, so it is necessary to have the courage to surface and manage conflicts. Leaders need to be ready and willing to cope with conflict and uncertainty, not only among their people but also within themselves. Leaders need to have an experimental mind disposition. Some decisions will be successful; others will not. Some projects will be worthwhile; some will not. Every decision and project will teach the leader and the organisation how the world is changing and how the leader's institution compares with its competitors. In brief, facing reality means accepting mistakes and failures; especially, the leader's failures.

Despite the continuous changes we all have to face, not everything is subject to change. As we have seen, the role of the leader is first to help and then mobilise the followers to make a change. As a result, the leader's task is to know what is valuable and what is expendable. What the key values and operations that one cannot lose are, and, what the essential assumptions, investments and businesses are. At the highest levels, the work of a leader is to lead conversations about what is fundamental and what is not.

How leaders listen. Apart from developing a transcendent vision, the leader has to become a great listener. Leaders must know how to listen; the art of listening is subtler and more important than most people think. The first step is the honest desire and willingness to listen. Curiosity and empathy must guide good listening. Listening is hard if you are not interested in other people. That is why a leader should check the sense of self-importance. Grandiosity may be a fierce enemy for leaders; it arises from the human need to feel important. The leader should have a helpful inclination rather than a knowing-it-all attitude.

How leaders fail. It also happens that some leaders are not exercising any leadership, their subordinates do not like them, and they do not know how to gain their respect. According to Heifetz (1994), one of the reasons is that people in positions of authority are frequently asked not to exercise their leadership. Instead of mobilising their followers to face demanding challenges, they protect their workforce from making adjustments. That is why leadership is difficult and even dangerous. Doubtlessly, leaders have to protect people from unplanned change, but simultaneously, they have to know when and how to expose them. It is threatening to challenge people in a way that will require changes in their priorities, their values, and their habits. Besides, it is also unsafe to make them take more responsibility than they can handle. A true leader has to cope and adjust to change, dealing with risk, frustration and discomfort, at the same time. A sound way to get your followers' support is by drawing their attention to new challenges and demands. As a leader with formal authority,

attention is your natural currency, but be careful not to abuse this resource. Most people's attention span is short so use it wisely. Leaders make their interventions brief, simple, intelligible, and relevant.

How leaders stay alive. Leaders must learn to distinguish between role and self to keep the motivation, energy, and passion needed to exercise their leadership. In other words, they cannot take things personally. Leaders usually receive attacks that may seem personal; nevertheless, it is the issue the leader represents that they are after. The ability to distinguish role from self helps the leader maintain some sane mental disposition during difficult times.

Another point is to rely on partners who can help leaders to stay analytical. These partners can be of two kinds: allies inside the organisation and who share the leader's programme; and confidants inside or outside the organisation who can keep leaders from getting lost in their roles.

Leaders also need shelter, a sort of retreat place where they can get in touch with the worth of their life and work. This kind of shelter does not necessarily have to be a physical place. One can build it out of daily moments that function as shelters or reflection instances. Ideally, each leader should find the best kind of shelter. Such a place will help leaders heal the wounds that they will inevitably receive when facing difficult situations.

Doubtlessly, Heifetz (1998) presents a very demanding situation for leaders. His route is realistic, with plenty of challenges and pains. He is well aware that leaders commit mistakes and that they can fail. His vision of leadership is not that of supermen or heroes that are perfect and unbeaten. Notwithstanding, he is also conscious that these difficulties will not diminish the leaders' eagerness to reap the rewards of creating value and meaning in other people's lives.

2.2 Contour Consulting contribution

Contour Consulting Firm (2002) provides another far-reaching background for this chapter. In their opinion, self-awareness is central to successful leadership, so the leader has to handle three dimensions: performance orientation, personal orientation, and people orientation. Goals, priorities, and decisions describe the first dimension. Vision, values, and styles account for the second one. Coaching, delegating, and openness comprise the third dimension. A leader must understand how values, beliefs, and past experiences influence the current leadership style. Understanding personal motives, goals, weaknesses, and strengths are also part of a leader's role. A leader has to make decisions, prioritise, clarify direction, focus energy on the vital actions to achieve goals, and create success. Other crucial tasks are delegating, coaching, and encouraging followers. Enabling others to participate, contribute, growing in confidence and capability; and, develop a climate of openness and trust to guide diverse talents, innovate, cooperate, and face challenges.

Contour Consulting (2002) developed a leadership framework named GIVES

that brings together values based on leadership. GIVES stands for five interdependent leadership principles: guiding, inquiring, visioning, encouraging and staying open. The demands challenge the leader to create and sustain tension in the organisation, provide a sense of purpose, direction, and clear values.

Now we will go briefly through each of the GIVES principles. *Guiding.* It defines simple rules that provide empowered direction to the organisation by promoting and modelling the fundamental organisational values. It also sets challenging objectives that inject a firm pace and enthusiasm. *Inquiring* is related to asking questions and finding out what is happening in and around the organisation. It explores new ideas and possibilities by creating opportunities for the open exchange and development of ideas. It also supports relationship building in and outside the organisation. One may associate visioning with telling the story of the future compellingly and inclusively. A leader uses metaphors to describe the vision and mission of the organisation, creating a sense of purpose for all. *Encouraging* refers to promoting learning through affirmative coaching, creating an environment where actions, attempts, and options are reviewed and treated positively, and being open to risk and failure, accepting that errors will occur. Finally, being receptive means listening without prejudice, respecting and valuing the voices of dissent, enduring difficult moments, and trusting that ways forward will emerge.

Doubtlessly, GIVES leadership framework is clear, direct, and easy to understand. Apart from being presented innovatively, it also adds concrete and practical actions for each theoretical principle.

2.3 John P Kotter's contribution

Kotter (1997) provides another leading perspective regarding the future of leadership. He describes the organisation of the future. He considers that there is no evidence that the speed of changes in the world will diminish; on the contrary, competence among enterprises will very probably accelerate its rhythm. As a result, companies will have to face severe risks and magnificent opportunities resulting from a globalised economy and new social and technological trends.

Kotter (1997) states that contemporary organisations have not operated well in an ever-changing environment. Their structures, systems, practices and culture have been more of an obstacle than a facilitator. If organisations fail to adapt to the new demands, they will become obsolete in the short term. That is why Kotter proposes a new kind of organisation in terms of structure, systems and culture. We will introduce it through the following chart.

XXI Century Organisation

Structure:

- Less bureaucratic, with fewer regulations and employees.
- Limited to fewer levels.
- Organised under the expectation that the top management will direct while the lower-level employees will administrate.
- Characterised by policies and procedures that generate the minimum internal interdependence required to serve the clients well.

Systems:

- Depend on numerous information systems related to performance that render valuable data about the clients.
- Widely spread performance-related data.
- Offer administrative training and support to many people.

Culture:

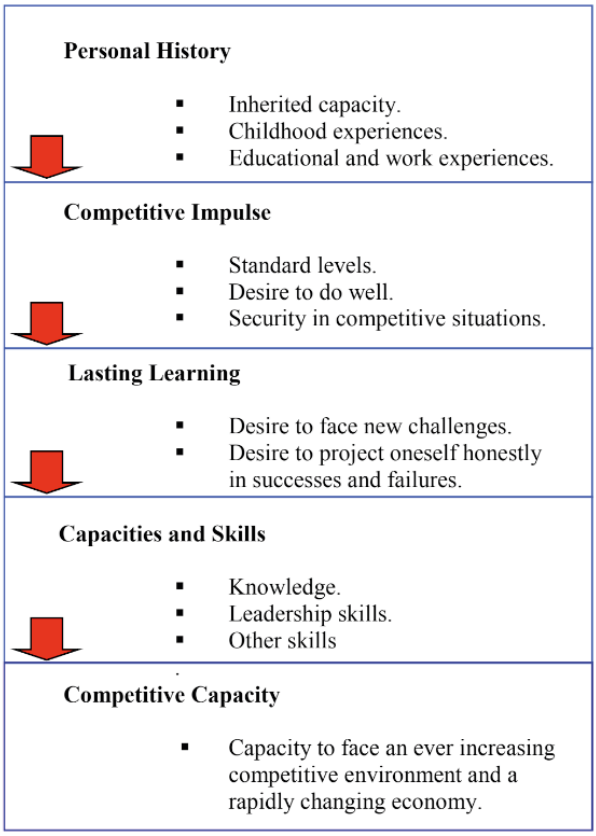
- Exterior oriented.
- Empowers employees.
- Fast at making decisions.
- Open and honest.
- Tolerant regarding risks.

A view at this chart helps realise that Kotter (1997) refers to several fundamental changes, which are not happening very fast. The most significant point is that these transformations should start progressively before it is too late. The key to create and maintain a new kind of successful organisation is to generate a new type of leadership. Not only at the summit but also throughout the whole organisation.

Kotter's (1997) idea of leadership takes distance from traditional models, where only a few chosen exercise leadership. He believes in perpetual learning, a never-ending process of personal growth that often allows ordinary people to become great leaders. Kotter believes that during this century, we will see many outstanding leaders emerge. Leaders who have developed their skills through perpetual learning. There is a growth pattern that an environment that changes quickly has increasingly rewarded. In a static world, we learn all we need to provide leadership early. While, in an ever-changing world, we will never master everything we need. Consequently, the development of leadership skills becomes pertinent to a broader number of people.

As the change rhythm increases, the will and capacity to continue growing will become vital facets for an individual's professional success and organisational achievements.

Kotter (1997) establishes a relationship between learning, learning skills and the capacity to succeed in the future. The following chart illustrates this relationship.



According to Kotter (1997), the leaders of tomorrow will have to be eternal students ready to face risks and to test new ideas. They will have to abandon comfortable positions and establish new social patterns.

Risking will inevitably generate more successes and failures, so leaders should reflect on them honestly and openly. They will use each experience as a valuable source to learn more.

Future leaders also ask their followers for ideas and opinions. They do not assume they know everything. They firmly believe that everyone has something to say and something to teach. As a result, leaders learn from all sorts of circumstances.

The leaders of tomorrow, as perpetual learners, know how to listen carefully with an open mind. They are aware that listening will not necessarily generate great ideas or valuable information, but they know that careful listening will provide precise feedback about the impact of their actions. The best leaders seem to have high norms, ambitions, objectives, and a real sense of mission in life. They assume their achievements from a humble perspective and are prepared to bear the degree of pain associated with growth.

Kotter (1997) makes an urgent call to face the future, learn and dare face change,

discover our potential, develop our leadership skills, and help our organisations during the transformation process. It is the best way to cope with new demands and adapt ourselves and our companies to the risks a rapidly ever-changing environment conveys.

2.4 Peter M Senge's contribution

Senge (1992) perceives the future of organisations as changing from traditional authoritarian organisations to intelligent ones. An intelligent organisation can learn and understand its strengths and weaknesses and know the opportunities and existing risks in its environment. To make the most out of these transformational efforts and avoid blind attempts, an organisation aiming to become intelligent needs to have a shared view of some basic disciplines. Senge states that there are five technological disciplines whose action can help to innovate within intelligent organisations. Each technology is developed separately from the rest, but each one is essential for the success of the others. They offer a vital dimension to build authentic learning organisations able to handle a perpetual self-perfection process. These five technologies are systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision and team learning.

Systems thinking. This first discipline consists of a conceptual framework, a set of knowledge and tools experts have developed through the last fifty years. This framework should help us to understand and modify the overall patterns. Leaders who become systems thinkers know that they must look at the models that connect the huger system. They solve problems by removing the cause rather than simply looking for easy momentary solutions. They pay special attention to how different tasks and functions interact. System thinkers believe that by examining these patterns of interaction, one can identify the significant issues better.

Personal mastery. This discipline allows clarifying and deepening our vision, focusing our energies, developing our patience, and perceiving reality objectively. In Senge's (1992) opinion, this discipline constitutes the spiritual foundation of an intelligent organisation. The learning capacity of an organisation cannot exceed its members' capacity. The relationship between personal and organisational learning is crucial, same as the commitments between the individuals and the organisation, and the spirit of an organisation formed by people able to learn.

Mental models. Senge (1992) defines mental models as the deeply ingrained assumptions, generalisations, and images that influence how one understands the world. Since one base one's acting on the impressions of the surrounding environment, we must recognise and re-evaluate our mental models and preconceived assumptions. Senge recommends reflecting on our internal mental models to surface them for further analysis. One may also include the skill to talk openly, balancing inquisition and persuasion to get people to share their thoughts and receive the influence of others.

Share vision. Senge (1992) defines this fourth discipline as the "picture of the future".

A shared vision is intuitive and instinctive. It is also a collective experience, the cumulative total of each participant's vision. Acquire a shared vision is highly transcendent for the organisation as it is impossible to achieve demanding goals without having reached shared goals, values and mission first. This discipline implies abilities to generate a shared and generally accepted vision of the future.

Team learning. The capacity teams have to learn defines this last discipline. If well-managed, the team intelligence will exceed by far that of each of the members. The first step in this learning process is dialogue. That is to say, the team capacity to leave aside personal assumptions to become part of authentic team thinking. The second step is to learn to identify those patterns that damage team learning. Failure to do so would affect learning negatively, while success would lead to faster learning. In Senge's (1992) opinion, this discipline is vital, as the central unit of modern organisations is the team rather than the individual.

An effective intelligent organisation should develop all these disciplines as a whole. Systemic thinking becomes the fifth discipline, as it integrates the other four in a coherent fusion of theory and practice. Success in achieving this process would convey enormous benefits for modern and future organisations. Senge (1992) delineates this model of the organisation through eleven laws of the fifth discipline.

1. Today's problems come from yesterday's solutions.
2. The harder you push, the stronger the system pushes back.
3. Behaviour grows better before it grows worse.
4. The easy way out usually leads back in.
5. The cure can be worse than the disease.
6. Faster is slower.
7. Cause and effect are not closely related in time and space.
8. Small changes can produce good results –but the areas of highest leverage are often the least obvious.
9. You can have your cake and eat it too –but not all at once.
10. Dividing an elephant in half does not produce two small elephants.
11. There is no blame.

Such an organisation will require a new kind of leader. Senge (1992) considers that the traditional type of leadership where only a few emerge to face a crisis or difficult times is obsolete. The new role of leaders should be to build organisations where people can constantly develop their capacities to understand complex issues, clarify the vision and improve the shared mental models; in brief, an organisation where people can learn. Leadership is essential to mobilise people to build intelligent organisations. Leaders must inspire a vision and motivate their followers to overcome obstacles by creating something

new and better. Senge emphasises three roles a leader ought to perform: designer, steward, and teacher.

The leader as a designer. It is senseless to be the leader of an organisation poorly designed. The design of an organisation is not easily seen but influences it at all levels. The role of the leader as a designer includes aspects such as policies, strategies and systems. Apart from implementing them, the leader should make them understandable and accepted by the rest. The design should be an integrating task where the leader articulates all parts to work as a whole. The essence of the new leaders is to integrate the five disciplines to achieve synergy. Senge (1992) warns us that we have to concentrate on all disciplines if we want to avoid the limited development of some of them. The timely integration of the five should facilitate significant findings related to organisational learning.

Future leaders should design and develop the organisational vision, values, and mission. These aspects will rule the people within the institution. The design of an organisation should include the building of a shared vision that encourages a long term orientation and the urgent need to learn. The respect for free personal options as a means to facilitate individual growth and personal mastery. An assessment of every need and individual to cope with different situations. Appropriate strategies for each time and place. Learning processes that lead to face difficult situations productively, accept and assume responsibilities, and develop the mastery of all learning disciplines.

The leader on his role of steward describes a distinct relationship between leader and vision, becoming the leader the steward of the vision. The leader must understand that his vision is part of something more substantial, as he listens to other people's vision. The steward of a vision alters the relationship between the vision and the leader. It is not an object one belongs anymore; it has become a true vocation. The leader is responsible for the vision but does not own it anymore.

A leader's sense of stewardship operates at two levels: stewardship for the people he leads and stewardship for the larger purpose or mission that underlies the organisation.

A leader engaged in building a learning organisation becomes part of a larger purpose that transcend the organisation. The leader influences the way businesses operate from a conviction that personal efforts will help generate more productive organisations. Institutions capable of achieving higher levels of organisational success and personal satisfaction than traditional organisations.

The leader as teacher. A meaningful leader's role is to help people perceive reality accurately and guide them to acquire a new perspective. It is not the authoritarian expert teaching people the "correct" view of reality anymore. Instead, the leader focuses on helping everyone in the organisation gaining more insightful views of current reality. The leader facilitates bringing to the surface people's mental models of relevant issues. These mental pictures of how the world works have a meaningful influence on how one perceives problems and opportunities, identify a course of actions and makes choices. According to

Senge (1992), leaders should influence their followers to face reality at four levels: facts, behaviour patterns, systemic structures, and purpose history.

The leader of tomorrow has to consider these levels, paying attention to the purpose and the systemic structures. Leaders should teach people in the organisation to imitate them. Good leaders help their followers to see the interaction between the different parts and levels of the organisation, identify underlying structures, assess the long term impact of actions, and perceive the need for operational policies for the whole organisation. In brief, the leader does not teach followers to reach his vision. The leader encourages them to learn, helping every member of the organisation to develop a systemic understanding.

Summarising, Senge's (1992) discusses the leader's new role, which is studying the systems and helping others understand them. This new role will also consist of doing systemic and strategic planning and leading through example. Great leaders will be those who can see the total system, understand it, and help others to understand it. They will help to build power within the organisation to achieve its goals effectively. The bottom lines of their leadership skills are system thinking, developing a shared vision, instituting team learning, helping people to accomplish personal mastery, system planning, understanding the dynamics, and guiding as a steward the various components of the system while integrating them.

2.5 James L. Heskett and Leonard A. Schlesinger's contribution

Heskett and Schlesinger (1996) have been trying to discover the existing relationship between leadership behaviour and organisational results. In their opinion, the traditional view of a successful leader who commands takes decisions, exercises power, communicates truth and is usually isolated from the rest is changing rapidly. A new breed of leaders orientated to maintain a result-focused culture is emerging. These leaders define their tasks by communicating the shared organisational values constantly, shaping these values to enhance performance, reassuring the capacity of their people, acting in accordance to the values, listening most of the time, and speaking a different language. Now we will illustrate some of the new leaders' tasks:

Speaking a different language. According to these authors, the first observable quality these new leaders present is the fascinating language they use to communicate. They do not stick to traditional and authoritarian rough language. They do not want to impress with technical and rarely used terms. They want to motivate and be understood. As a result, they use anecdotes, similes, metaphors, jokes, and stories to illustrate their points.

Listening instead of talking. New leaders are eager to listen to their followers' needs. They prefer listening to talking. The leader's role is to listen and observe and then make sure that the followers fulfil their needs and that people get in contact with other members of the organisation who may help them. They have an open doors policy. With the information these new leaders obtain, apart from helping to solve the problems, they can launch new

projects and ideas. As a result, the organisation will perfect its functioning and increase its performance.

Acting according to values. The organisational values are the starting point of any new leader's action. They show reverence for the values they preach. These values should reward the sensibility of followers, clients, supplies and any other people who interact with the organisation. New leaders invest time in travelling to have the chance to listen to face to face. They also work directly with their employees in social or charitable campaigns. They use the same language to transmit the mission and organisational values, as they are well aware of the power of language.

Assuring the employees' capacity. Client satisfaction is closely related to the employees' satisfaction. An employee's capacity to carry out tasks is a crucial aspect in the degree of satisfaction. New leaders promote capacity in different ways. Valuable means are efficient selection methods, compelling task assignment, training, appropriate technical support and the effort to contact the followers with people who can help them.

New leaders allow their employees to act freely, handle information and provide them with the necessary support. They expect to develop the employees' loyalty for the sake of the organisation. These kinds of leaders grow a personal interest in assuring their followers' capacities.

Defining shape and using fundamental values. One of the most profound aspects of this new leadership is the necessity to define, shape, and use fundamental values kept within the organisation. These values are intuitively acknowledged as transcendent by the first founders of big American enterprises, but now they need to be rediscovered. Values such as respect for the individual, efficient client service, and excellence need to be defined, shaped and used adapted to the new demands.

The process of defining and communicating the essential organisational values requires effective new leadership. Some new leaders conduct regular meetings to emphasise the importance of values and to communicate them. Others use values as a framework to make decisions or evaluate actions and personnel. It is advisable to check the current values after a couple of years as part of a long term planning process. Equally important, values should help to select the new managers for the organisation once codified.

Exercising power through dignity. The new leaders are potent but not in the old sense. Their power is not generated by the formality of their position but in several different ways. A significant power source is the level of dignity with which leaders treat their subordinates at all levels of their organisations. Doubtlessly, part of their power emanates from their expert role. However, they are not experts in the traditional way. Their power is not sustained by the knowledge of the work but by their ability to apply the concepts we have been describing: the correct use of language, listening related skills, values spreading, the improvement of the followers' skills, and the compromise with the employees' dignity. In addition, the new leaders' power is based on their capability to encourage relationships, not only among

themselves but also among other people.

Maintaining the culture. Leaders know a competitive advantage that a sound organisational culture provides, and they make every effort to keep it. That is why Heskett and Schlesinger (1996) regard successiveness as a crucial issue within organisational culture continuity. Usually, leaders search for successors within the same organisation. This method offers the advantage that potential internal candidates already know and manage the organisational culture well. Moreover, these eventual successors are not ready for leading positions in a few days. They have to be prepared gradually through an adaptation process. Leaders should prepare their successor to give continuity but also be innovative and flexible whenever necessary.

Heskett and Schlesinger (1996) hope that this new kind of leader will strongly contribute to producing the best results for their organisations. They will base their success on the understanding of what they are doing. Consequently, they perform conscious attempts to develop their role responsibly, as they can perceive the existing relationship between leadership, culture and excellence in performance.

2.6 Stephen R. Covey's contribution

Another meaningful approach to the future of leadership is the one presented by Covey (1996). In his opinion, the future leader will be the one who can create a culture or system of values, based and centred on principles. Such a culture in any organisation will be an interesting and demanding challenge only achievable through leaders who have the vision, courage and humbleness to grow and learn constantly. A sort of leader who does not oppose change but adopts it.

In Covey's (1996) opinion, the organisations that will have a lasting influence on its environment will be those able and willing to listen, that can see emerging trends, perceive and predict the needs of the market, evaluate past successes and failures, and learn the lessons taught by principles. Consequently, the first role a leader should perform is a leadership model based on principles. Whenever an organisation or person focuses on principles, he becomes a model, an example for other people and organisations. This model that consists of character, competence, and action develops trust among people and makes them feel identified and influenced by it. The model comprises character and competence. Who you are as a person, and what you can do. These two qualities enable leadership possibilities. If one can add actions to them, one becomes a model.

Covey (1996) states that a principles-centred leadership consists of three essential functions: exploring possibilities, aligning and delegating faculties. Now we will briefly go through them.

Exploring possibilities. The essence and strength of exploring alternatives is a convincing vision and mission. This exploration is directly related to the future, and it stimulates the organisational culture by providing a fundamental and long-lasting purpose.

By exploring possibilities, you try to satisfy your clients' needs, and through a strategic plan, you can relate them to the values and vision of the organisational system.

Aligning. This activity assures that the organisational structure, systems and operational process contribute to fulfilling the vision and mission of satisfying the clients' needs. The highest expression of the alignment principle is when every member of the organisation is in perfect accordance with the company's mission, vision and strategy. Alignment exists when people understand their needs perfectly and share a deep compromise to fulfil the vision. When they create and improve the structures and systems that will help to achieve the goals and ideals. The future leader has to learn that programmes and systems are essential but that people design and operate them. Failure to achieve alignment will end up in a fragile organisation.

Delegating faculties. People have talents, creativity and intelligence hidden inside of them. When leaders achieve a genuine shared vision and mission, they carry them out with their followers. The individual purposes mix with those of the organisation. When the personnel perceive that achieving the organisational goals conveys attaining their objectives, a powerful synergy emerges. People start to develop all their talents and potentials to do anything coherent with the principles, vision and mission.

Leaders also have to study what is happening. They need to assess the results and verify that the clients' needs are truly being satisfied. Teams should share and analyse the information collected to use that data to implement the necessary corrections and improvements.

For Covey (1996), the leaders of tomorrow will be the same leaders of today. The change will not be in personnel but a change within each person. The principal source of internal change is suffering. Suffering may derive from failure, disappointments, death of a beloved one, trust abused, personal weaknesses, deceiving, boredom, dissatisfaction, mediocrity, stress, illnesses, or a lack of balance in life. Someone who has not experienced suffering will find it very difficult to have the necessary motivation and humility to change. People who have suffered tend to be more open to a new model of living in which humility and personal sacrifice lead to a change based upon principles.

In the case of organisations, the changing impulse will be the world economy. The demand for quality is so high that leaders have to delegate faculties and develop a true associated spirit to get the organisation to compete in favourable conditions. When coping with more robust and successful enterprises, the other organisations will become humbler. This fact will guide the search for quality, learning, and the redesign of processes and systems. Covey (1996) warns that if changes are not profound enough, the mentality change will not be not far-reaching. He insists that the interest of those who have something to win should be treated in a planned and integrated way to achieve the desired organisational goals fully.

3 | THE LEADERSHIP ROLE OF SCHOOL DIRECTORS

Having finished the literature review on the new trends in leadership, we will apply some of the main concepts reviewed to the role of educational leaders within the school system. In practical terms, an educational leader such as a headmaster has enough power to direct and conduct, while teachers are in a weaker situation to carry out changes of a certain level of importance. There are three main kinds of changes that teachers can do without the educational leader's participation: changes in the classroom practice, restructuring of the contents to be taught, and the introduction of supporting materials for their classes.

Structural organisational changes depend almost exclusively on educational leaders, as teachers are usually not changing agents. However, there is a generalised impression that school leaders, in general, do not provide the proper leadership to face the new demands in Education. Few positive changes in the last decades relate to school directors. The mainline of change has consisted of adopting –with slight alterations- concepts and programmes used in other fields.

Fortunately, not all aspects are negative, Riquelme's research (2001) has shown that school leaders have obtained decisive results in situations related to:

- teachers' participation in personnel selection processes
- improving working conditions
- structuring classes with a fewer number of students
- allowing teachers, a certain degree of presence in solving some school problems
- social benefits for teachers
- some degree of administrative support
- supporting teachers when students question their authority.

4 | FACTORS THAT INFLUENCE THE SCHOOL LEADERS' FUNCTIONS

Five main factors have a certain degree of influence on an educational leader's work.

1. Management implies a complex relationship between leaders and subordinates, the organisation, the social values, and the economic and political conditions.
2. The leader's duties and the degree of group acceptance. It is clear that sharing information and establishing emotional links contributes to the efficiency of the leader and the group. The leader should inspire trust and understanding among the members of the organisation.
3. The degree of tasks definition. A leader's degree of influence increases when modelling the subordinates what to do and how to do it.
4. The leader can determine which actions will be best to achieve the group's

objectives. Decisions must consider the organisational goals and also the problem of the human group forming the institution.

5. The leadership style and the situation affect the results. Each situation and organisational environment is different. Hence, the leader must be flexible enough to adopt adequate actions depending on the given context and situation.

5 | DEVELOPMENT OF MANAGERIAL ACTIONS

The exercise of educational leadership finds its basis on actions that aim to empower the development of the school. According to our professional experience, the main activities a school leader has to perform are:

- Focus on teaching and learning, keeping an interest in students' work, looking after plans, practices, and teachers-conducted evaluations.
- Assure the explicit statements of curricular objectives and their correct use as a means to achieve continuity, coherence, and consistency.
- Make the leaders living examples by looking after different matters, guiding meetings, assisting everyone, to name a few.
- Set high standards for teachers and students.
- Include every member in decision-making processes, encouraging others to take on responsibilities.
- Include teachers as technical consultants in the planning and development of the curriculum.
- Help to align the teachers' needs and expectations with the organisational objectives. Pay special attention to the training of teachers and their personal growth.
- Support teachers in their relationship with the administration and the students' parents.
- Encourage research on different aspects of the school as a system.
- Keep a team perspective about the school favouring social and professional collaboration.
- Assure clear working plans that guide actions and anticipate future developments.
- Integrate parents and that community where the school is located to the educational system, sharing success, changes and presenting a positive view about the teachers and the students.

6 | THE OPTIMAL SCHOOL LEADER

The optimal leader should be essentially participatory and flexible. Participation should manifest itself at all levels of the educational organisation, respecting the respective changes of responsibility. Decision-making in a system of this type should preferably be consensual and well-informed, giving each instance affected or involved in the on-coming decisions wide channels of effective and genuine participation. Besides, an optimal school leader should delegate teachers to the faculty to make certain decisions; specifically, those related to their daily pedagogical practice.

The flexibility of the optimal leader should be reflected in a high capacity to adapt to the changing conditions that educational systems regularly face, whether these influences come from the external environment, such as from within the same school or unit. Additionally, the optimal leader must show flexibility. That is to say, being able to vary styles quickly and appropriately according to the circumstances. The management of the current pandemic is built on flexibility and the capacity to adapt the schools to deer and unexpected challenges.

Under an emergency or crisis, a leader sometimes must react with a certain degree of authoritarianism. However, in doing so, the leader's conduct must be responsible and conscious. Decision-making under a consensus system is naturally slow and sometimes difficult. Once the emergency is over, the leader must inform and explain the actions to the community so that they understand what prompted them to act in such a way, securing support and understanding.

Any crisis, such as the current pandemic with all its implications, implies obstacles but also opportunities. Under such circumstances, an optimal school leader has to help the community face and comprehend reality, aiming to guide the introduction of the necessary changes to overcome multiple obstacles. Most of the changes needed will require creativity and innovation, which the school leader should foster.

During periods of stability, the school leader should evidence sound flexibility by exercising a more permissive and let-go style. When the structure of the tasks is clearly defined and specified, it becomes unnecessary and even annoying the presence of some kind of leadership.

An optimal leader is concerned with the achievement of the school's objectives and interpersonal relationships. This facet implies friendly relations, a cooperative work environment, and objective-focused performance. In schools directed by optimal leaders, the community feels that meeting the school goals conveys achieving their own. The school leader should facilitate this alignment.

A school leader has to deal with at least three dimensions: personal, interpersonal and institutional. The personal dimension involves self-awareness, values, beliefs, comprehension of the school's mission and vision, inner change, and disposition to become a life-long learner. Secondly, one can define the interpersonal dimension by the orientation

a leader must have to the staff, the capacity to guide, encourage, motivate the team, provide the necessary support and training, and stay open to suggestions, controversy, and even discrepancies. Finally, the institutional dimension implies the capacity to inquire within the school to collect meaningful data for further analysis. Il also means the willingness to lighten up the bureaucratic load, making flexible the school structure and adapting the procedures to the circumstances.

The current pandemic has highlighted the need for teamwork, the determination to face excruciating circumstances, and the importance of adapting to new situations by adopting new methods and procedures. Team learning has become more significant than personal learning due to the complexity of an ever-changing society; hence, systemic thinking is what school leaders should foster. In doing so, the leader will transcend to a larger purpose, helping to build new capacities and mobilising the facts, behaviours, patterns, systems, structure, and aims of the educational community.

7 I CONCLUSION

Educational management is a complex and demanding activity. The pedagogic leadership it demands and the specific field of action increases its complexity and attraction. Apart from good skills and talents, the educational leader needs to acquire specialised knowledge to ensure a sound performance. A school leader should know all the people who work with him. This knowledge is gained through talking to them and by observing their behaviours and actions under different circumstances. The leader has to command different pedagogic practices, the school attributes, and other competing institutions. An optimal educational leader has to apply diverse organisational theories, educational sociology and psychology, curricular theories, and educational research. The leader should know school organisational models and techniques. The optimal leader should use communication skills and techniques, team coordination systems, performance appraisal processes, and institutional programme development.

Considering the current reality and all the changes the entire society has made because of the pandemic, optimal leadership emerges as the most appropriate model for the education context due to the characteristics.

One may deem it necessary to justify the flexibility trait that the optimal leadership style should have. Nobody is alien to the continuous changes that are taking place at a local and international level. They are affecting the school systems, either by penetrating the organisational tissues or by demanding more technology as part of the educational process. These demands affect events and situations we face daily.

As situations or contingencies are rarely the same, you can hardly react to them in the same way. Hence, flexibility is an element of great importance in the field of educational leadership. The lack of flexibility and change lead the schools to become ill and anachronic,

risking dying or disappearing.

Changes forced by the global health reality or new social demands affect the entire educational system by calling for the abandonment of rigid and autocratic practices. The need for a more participatory and consensual style is evident in establishments where inflexible systems still exist. Their reluctance to change ends up generating conflicts and dissatisfaction within these educational communities.

Unlike production companies, where the educational level differs among members, the school leaders deal mainly with their peers and colleagues. Such a situation makes the permanent use of authoritarian styles highly inconvenient. Nevertheless, a certain degree of hierarchy may be advisable under formal circumstances or when dealing with conflict.

Accordingly, when seeking consensus, the school leader enables all community members to feel involved, thus facilitating monitoring and support. When the school staff feels leaders consider them in decision-making procedures, they commit themselves to a greater extent to achieving the objectives proposed by mutual agreement, reaching greater effectiveness and satisfaction at work. Thus, the school will become a primary organisation. Teachers and supporting personnel will devote all their energy and efforts even beyond what is contractually stipulated.

REFERENCES

[1] Heifetz, R. Leadership Without Easy Answers, Harvard University Press, 1998. 348 p. ISBN: 0-674-51858-6

[2] Contour Consulting. Leadership: The Future Leaders, [Internet] 2002. available at www.contourconsulting.co.uk, [Accessed 2021-06-21]

[3] Kotter, J. El Líder del Cambio, McGraw Hill, México, 1997. 207 p. ISBN: 970-10-1470-7

[4] Senge, P. La Quinta Disciplina, Gránica Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1998. 490 p. ISBN 13: 9789685015004

[5] Heskett, J. & Schlesinger, L. Líderes que dan forma a la cultura y la mantienen orientada a los resultados in Hesselbein, et alt. Coordinators. El Líder del Futuro, Deusto, Bilbao, España, 1996. 344 p. ISBN: 978-84-234-2262-3

[6] Covey, S. Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma in Hesselbein et alt. Coordinators. El Líder del Futuro, Deusto, Bilbao, España, 1996. 344 p. ISBN: 978-84-234-2262-3

[7] Riquelme, L. Conceptos de Liderazgo [thesis]. Universidad de Chile, 2001

CAPÍTULO 9

A SUPERVISÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: O CASO DA CENTRO DE ENSINO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 11/09/2021

Simone Mura
Universidade Católica de Moçambique,
Faculdade de Economia e Gestão,
Beira, Mozambique
https://orcid.org/0000-0001-6936-1021

Adérito Gomes Barbosa
Universidade Católica de Moçambique,
Faculdade de Educação e Comunicação
Nampula, Mozambique

RESUMO: A Educação à Distância (EaD) é uma modalidade de ensino que já possui uma certa relevância na educação moçambicana, dado ao número elevado de instituições públicas e privadas que proporcionam este ensino. O objectivo da pesquisa é analisar a actuação da supervisão educacional nos cursos de licenciaturas na modalidade *online* do Centro de Ensino à Distância (CED) da Universidade Católica de Moçambique. No CED, a modalidade *online* (ou *e-learning*) surgiu em 2012 para o curso de Licenciatura em Ensino de Informática. Actualmente, oferece seis cursos e três mestrados com mais de 700 estudantes. O CED não possui gabinete de supervisão educativa, mas existem diferentes figuras profissionais envolvidas no processo de supervisão pedagógica. Por meio de um estudo de caso, foram analisadas as descrições de cargo desses profissionais, que incluem os membros da direcção pedagógica e os coordenadores dos cursos. Os dados foram recolhidos através de uma entrevista estruturada. Os principais resultados sugerem que as actividades de supervisão são parcialmente implementadas; há dificuldades na formação inicial e no apoio aos tutores no decorrer das disciplinas; destaca-se a necessidade de operacionalizar uma mudança do actual estilo puramente prescritivo para um mais apoiante.

PALAVRAS - CHAVE: educação à distância, supervisão educacional, administração educacional.

EDUCATIONAL SUPERVISION IN THE CONTEXT OF DISTANCE EDUCATION: THE CASE OF THE CENTER FOR DISTANCE LEARNING AT THE CATHOLIC UNIVERSITY OF MOZAMBIQUE

ABSTRACT: Distance Education (EAD) is a teaching approach that has some relevance in Mozambique given the high number of public and private intuitions that provide this method of education. The objective of this research is to analyze the performance of supervision in online degree courses offered by the Center for Distance Learning (CED) of the Catholic University of Mozambique. The online approach (or e-learning) was first offered in 2012 for the Computer Science Degree course. It is currently used in six undergraduate and three master degree courses for more than 700 students. The CED does not have a branch responsible for education supervision. However, there are different professionals who are involved in the process of pedagogical supervision. The case study analyzed the job descriptions of these

professionals that include pedagogical directors and course coordinators. Data were collected by structured interview. The main results suggest that supervisory activities are partially implemented; there are difficulties in the initial training and in the support to the tutors. It is important to emphasize the need of favoring a change from a prescriptive style to a more supportive.
KEYWORDS: Distance education, educational supervision, educational administration.

1 I INTRODUÇÃO

A Educação à Distância (EaD) é uma modalidade de ensino que já possui uma certa relevância na educação moçambicana. Há já um elevado número de instituições de ensino superior públicas e privadas que oferecem este ensino, entre as quais a Universidade Eduardo Mondlane (UEM), a Universidade Pedagógica (UP) e a Universidade Católica de Moçambique (UCM).

Na "Estratégia da Educação à Distância 2014-2018" do Governo Moçambicano evidencia-se que:

> O Sistema Nacional de Educação (SNE) reconhece que tanto o Ensino Presencial como a Educação à Distância (EaD) são igualmente válidas para prover o acesso à Educação de forma autónoma ou integrada. Deste modo, o SNE defende uma total paridade pedagógica entre ambas (p. 8).

As instituições moçambicanas do ensino superior estão num processo de migração dos seus cursos oferecidos à distância do modelo *paper base* para um modelo de ensino *online*. Ao contrário do *paper base,* baseado em material impresso e sessões presenciais, o ensino *online* caracteriza-se por basear-se em plataformas de aprendizagem em ambiente virtual.

O caso em estudo centra-se no Centro de Ensino à Distância (CED) da Universidade Católica de Moçambique (UCM), com sede na cidade da Beira, província de Sofala. O CED remonta ao ano de 2003 e foi criado a pedido das Associações ESAM (Ensino Secundário Aberto de Moçambique) e da associação ESMABAMA (Estaquinha, Mangunde, Barada e Machanga) com o objectivo de formar os seus docentes em componentes psicopedagógicas. O CED oferece cursos em duas modalidades: *paper base* ou na modalidade 100% *online*.

A modalidade *online* no CED surgiu em 2012 para o curso de Licenciatura em Ensino de Informática e actualmente oferece mais 6 cursos e três mestrados. A nível organizacional, no CED, o ano académico dos cursos na modalidade *online* é dividido em quatro planos modulares com a duração de oito semanas seguidas das sessões dos exames.

Para a gestão dos cursos é utilizada como Sistema de Gestão da Aprendizagem a plataforma *MOODLE*, onde os estudantes realizam testes, encontram o material didáctico, participam no fórum e realizam trabalhos. Antes do início do módulo, as disciplinas são criadas a partir do conteúdo do ano anterior e o tutor tem acesso para actualizar. Em cada módulo, o tutor deve realizar um teste, avaliar um trabalho de pesquisa dos estudantes,

tutorar pelo menos três sessões *online* e disponibilizar fórum de discussão e debate sobre as actividades realizadas. As sessões online são realizadas em videoconferência utilizando a plataforma de CISCO *Webex*[1]. Durante estes momentos *online*, o docente tutora os estudantes e apresenta as actividades da disciplina.

A direcção pedagógica dos cursos na modalidade *online* é formada por um Director Adjunto-Pedagógico e dois coordenadores, para as licenciaturas e mestrados, respectivamente e conta ainda com dois monitores que gerem a plataforma virtual e as sessões *online*.

No que respeita aos cursos, a direcção pedagógica colabora com a coordenação dos cursos que é composta por um coordenador e um assistente. O CED não tem um departamento de supervisão e os participantes do estudo são os funcionários da direcção pedagógica, coordenação dos cursos e tutores. No CED, a maioria dos tutores não são funcionários do Centro e alguns residem em outras províncias, por isso é raro que a direcção pedagógica se encontre pessoalmente com os tutores.

Por sua vez, a supervisão no CED ganhou novo relevo pela sua associação às práticas de avaliação de desempenho docente previstas no novo Estatuto da Carreira Docente e no novo Manual de Avaliação do Desempenho do Pessoal Docente e Investigador da UCM. Em particular, o Manual de Avaliação especifica que "a carreira do pessoal docente da Universidade Católica de Moçambique (UCM) prevê que os docentes e os investigadores sejam sujeitos a avaliação de desempenho do seu exercício profissional"(UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE, 2016a).

Neste contexto, o presente artigo pretende responder à seguinte pergunta de partida: como tem sindo implementada a supervisão educacional nos cursos à distância na modalidade *online* do Centro de Ensino à Distância (CED) da Universidade Católica de Moçambique?

2 I ENSINO *ONLINE*

Segundo Bates (2001) e Rosenberg (2006), é frequente confundir o conceito de *e-learning* com o de ensino *online.* Para Rosenberg (2006), o *e-learning* pode ser definido, em modo geral, como a utilização das tecnologias para partilhar diferentes soluções com o objectivo de aumentar o conhecimento e as competências.

Diferentemente, o ensino à distância totalmente *online* (ou simplesmente ensino *online*). Segundo Bates (2001), é um dos possíveis modelos de implementações do *e-learning,* onde o estudante sai da sala de aula e tem a possibilidade de estudar *online* quando e onde quer. O autor acima citado, descreve os diferentes modelos de implementação como sendo a ideia de uma transversalidade contínua conceptual do *e-learning* (*e-learning Continuum*). Portanto, além do ensino *online*, o autor indica outros

1 https://www.webex.com/ (verificado em 29/07/2017)

modelos: suporte ao ensino presencial, utilização de laboratórios e programas e no fim, o ensino misto ou *b-learning* (BATES , 2001).

Nesta ordem de ideias, para Andrade e Lagarto (2009), com a palavra tecnologia estamos a referirmo-nos a um conjunto de diferentes recursos, como os mais comuns Sistemas de Gestão da Aprendizagem (SGA ou em inglês: *Learning Management Systems*. LMS), as plataformas de videoconferências, de comunicação como o *chat* e de discussão como o fórum.

Nesse sentido, Jewitt, Hadjithoma-Garstka, Clark, Banaji e Selwyn (2010) definem um SGA com uma colecção de ferramentas e serviços projectados para apoiar o ensino, a aprendizagem, a gestão e administração educativas. Segundo os autores acima citados, o SGA permite o acesso aos conteúdos como livros eletrónicos (*e-book*), apresentações, artigos e diferente material multimédia (JEWITT et al., 2010). Além disso, Carvalho (2008) afirma que o SGA facilita a interacção docente/alunos e alunos/alunos, através de meios de comunicação síncrona e assíncrona.

Por sua vez, a UCM define que o *e-learning* "compreende todas as formas de ensino e aprendizagem que são apoiadas pelo uso de ferramentas electrónicas, como o *chat*, fórum e *e-mail*" (UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE, 2016b). Em particular, a universidade utiliza como tecnologia principal para o seu modelo de ensino e aprendizagem o SGA MOODLE que responde ao endereço eletrónico http://portal.ucm.ac.mz/.

De acordo com os autores Amante (2003), Gomes (2006) e Carvalho (2008), a utilização dos SGA pode fomentar uma aprendizagem construtivista, implementando a visão do Processo de Bolonha. Na opinião dos autores, a aula já não está centrada no docente, mas centra-se na aprendizagem a ser realizada pelo aluno com a tutoria do docente (AMANTE, 2003; GOMES, 2006; CARVALHO, 2008).

No contexto da Educação à Distância (EaD), a figura do docente é substituída pela figura do tutor que vem enfrentando os mais diversos desafios. O tutor, além de ser um docente formado e competente, tem o desafio de ser docente de um curso à distância. Porém, no caso dos cursos *online,* o tutor deve ter, também, um conhecimento das tecnologias e utilização no âmbito pedagógico. Na modalidade totalmente *online*, o tutor precisa de conhecimento e habilidades de utilização das tecnologias informáticas como escrita no processador de texto, por exemplo *word*, utilização de *e-mail* e navegadores para o acesso à internet.

Nesse sentido, segundo Venezky e Mulkeen (2002), as habilidades dos tutores em matéria das TIC devem ser consideradas como pré-requisitos para uma implementação de qualidade do ensino *online*. No entanto, Casanova (2014) adverte que um dos maiores desafios da implementação do ensino *online* é a falta de enquadramento pedagógico da tecnologia, o que limita a sua utilização no processo de ensino e aprendizagem (CAÇÃO; DIAS, 2003).

Este artigo é relevante uma vez que na área da EaD predominam estudos

relacionados aos aspectos tecnológicos em detrimento dos aspectos educacionais (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MATIAS, 2010, p.2). Por causa desta lacuna, é preciso actualizar a figura profissional do supervisor de ensino à distância, figura comum na educação presencial.

3 I SUPERVISÃO EDUCACIONAL

Alarcão e Tavares (1987) definem a supervisão como um processo de orientação entre um docente mais experiente e um outro docente no seu desenvolvimento humano e profissional. Eles sustentam o facto de que a supervisão deve ser feita por profissionais que tenham experiência no âmbito de ensino-aprendizagem e na leccionação. Fala-se do processo, porque a supervisão tendo como objectivo o desenvolvimento profissional do docente, é contínua no tempo. O objectivo da supervisão é o desenvolvimento do docente e para Alarcão e Tavares (1987) é possível chamar esta orientação como "Orientação da Prática Pedagógica".

Por sua vez, Medina (2002) acrescenta que a supervisão é um processo complexo, porque "a realidade mostra que os problemas da escola têm as suas raízes além do processo do ensino-aprendizagem, mas também das estruturas curriculares e do desempenho do próprio docente" (p.30). Na visão da autora, o papel do supervisor é fazer a leitura da escola na sua totalidade.

Na mesma linha de pensamento, Alarcão e Canha (2013) apresentam os conceitos de inspecção e fiscalização como conceitos conexos à supervisão e também descrevem que a supervisão pode concretizar-se segundo uma modalidade "de poder inspectivo, fiscalizador, que coloca a ênfase no controlo, podendo assumir uma natureza preventiva ou punitiva" (p.19). Para os mesmos autores, esta é uma supervisão institucional onde aspectos de coordenação, gestão, administração e liderança atingem especial evidência.

Na EaD, defronta-se a necessidade de que o supervisor de ensino actue numa reflexão, não apenas acerca da prática profissional, mas também sobre a EaD enquanto campo de actuação e de construção de saberes e possibilidades educacionais. É plural a concepção de supervisão educacional nesta modalidade, uma vez que o profissional não deve apenas conhecer adequadamente os aspectos teóricos e práticos de seu trabalho e do seu cargo, mas também ter uma visão sistémica da sua actuação, directamente ligada ao ensino no contexto da EaD (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MATIAS, 2010).

Em particular no ensino *online*, segundo Costa (2008), é importante que o tutor não se sinta sozinho a enfrentar os desafios da tecnologia. Segundo o autor, é nesse contexto que nasce a exigência da parte dos tutores de ter um apoio técnico e pedagógico. Sendo assim o supervisor deve ser especialista no ensino *online* que apoia os tutores no desenvolvimento das novas práticas educativas (Pedrosa et al., 2015, Diniz; Furtado, 2015).

Nesta vertente, a supervisão pedagógica é muito mais que um processo puramente técnico-pedagógico; implica uma planificação clara das actividades e objectivos atingindo por todos os intervenientes e interventores do processo de ensino e aprendizagem (SIMBINE, 2009). As actividades do processo de supervisão devem ser planificadas e organizadas, com uma calendarização disponível ao docente. A supervisão educacional não se limita a um processo de avaliação das actividades do docente, mas é o serviço de assessoramento das actividades que têm influência no processo de ensino e aprendizagem a partir da preparação da disciplina, execução e de reflexão quando terminar. A supervisão pedagógica deve ser percebida como um processo de monitorização sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de reflexão e de experimentação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

4 I O MODELO DE ZAHORIK

Vários são os autores que realizaram estudos sobre os estilos de supervisão com objectivo de compreender as acções e as atitudes dos supervisores e os "efeitos" que a supervisão determina nos alunos/ docentes (LOPES, 2007).

Entre eles, distingue-se Zahorik (1988) com o seu artigo "The Observing-Conferencing Role of University Supervisors", onde descreve como os supervisores da universidade observam e conferem com alunos/docentes. No seu trabalho, Zahorik releva que cada supervisor tem o seu tipo preferido de supervisão, identificando-os três metas:

a. indicação de comportamento para desenvolver;

b. interpretação da ideia: usar as crenças dos supervisores para explicar aos alunos-docentes como deveriam decorrer as salas de aula;

c. apoio pessoal: facilitar a tomada de decisões dos alunos-docente, criando um clima que permita e encoraje os alunos-docentes a pensar por si próprios.

A partir disso, Zahorik (1988) estabelece dois tipos gerais de supervisão praticada pelos supervisores : activa e reactiva, e três tipos específicos de estilos de supervisão (a prescritiva, a interpretativa e a apoiante) que compreendem alguns "sub-tipos" (LOPES, 2007).

O Quadro 1 mostra de forma esquematizada a combinação das metas e estilos de supervisão segundo o modelo conceptual de Zahorik (1988).

Estilos de Actuação do Supervisor	Tipo de supervisão praticada	Metas	Tipo de Supervisor
Prescritivo	Supervisão Activa	Os comportamentos a desenvolver	• Académico • Mestre • Mentor • Crítico
Interpretativo	Supervisão Activa	As ideias	• Humanista • Reformulador
Apoiante	Supervisão Reactiva	A pessoa	• Terapeuta • Defensor • Investigador

Quadro 1. Estilos de supervisão

Fonte: Lopes (2007, adaptação de ZAHORIK, 1988)

Analisando o Quadro 1, constata-se que, para Zahorik (1988), o estilo de supervisão prescritivo enfatiza os comportamentos a desenvolver pelo supervisionado, dizendo "directamente ao formado o que deve ou não deve fazer" (p.11). Além disso, este estilo privilegia a competência técnica através do desenvolvimento de *skills* instrucionais e de técnicas de gestão do grupo-turma (LOPES, 2007).

Evidencia-se que Zahorik (1988) dentre este estilo distingue quatros tipos de supervisores: o académico, o mestre, o mentor e o crítico, podendo descrever como:

a. o académico privilegia o conhecimento;

b. o mestre prescreve instruções, normalmente é uma pessoa de experiência ou um especialista;

c. o mentor está atento ao ensino, aconselha e funciona mais com um tutor verso os docentes;

d. o crítico analisa e interpreta as actividade do supervisionado sugerindo acções.

Na perspectiva do estilo interpretativo, segundo Zahorik (1988), a supervisão valoriza os pontos de vista do supervisor, as suas próprias percepções e interpretações apresentando as suas convicções e sugerindo mudanças. Neste estilo, evidencia-se dois tipos de supervisores:

a. o humanista foca-se na prática pedagógica, sugerindo mudanças;

b. o reformulador é mais enfático sobre as acções que o supervisionado deve desenvolver.

Por fim, para Zahorik (1988), o estilo apoiante caracteriza-se pelo apoio aos supervisionados, criando um clima favorável com objectivo de valorizar a pessoa. Este

estilo diferencia-se dos prescritivos e interpretativos, porque usa uma prática reactiva que o leva a “analisar e aceitar os pensamentos e as acções dos formandos” (Zahorik, 1988, p. 11).

Neste contexto evidenciam-se três tipos de supervisores:

a. o terapeuta - escuta o supervisionado, observa as suas reacções durante as aulas;

b. o defensor - analisa as dificuldades saídas durante a aula e ajuda o supervisionado a tomar decisões responsáveis;

c. o investigador assume-se como um questionador do supervisando, com objectivo de conhecer as práticas de ensino e avaliando a eficácias destas.

5 I METODOLOGIA

Nesta investigação optou-se por um estudo de caso, fundamentado no enfoque qualitativo de pesquisa (AIRES, 2015). Para Lima (2008), “o método de estudo de caso corresponde a uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caracter qualitativo sobre um fenómeno em curso e no seu contexto real”(p. 34). Os estudos de casos observacionais podem referir-se a temáticas diversas e caracterizam-se pela observação participante (AIRES, 2015).

O estudo subdivide-se em dois elementos: um descritivo e outro empírico. Foi realizado no segundo semestre do ano 2017. Para a recolha dos dados do estudo descritivo utilizou-se a técnica de análise documental.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a técnica da análise documental enquadra-se nas diversas metodologias de investigação. Segundo os dois autores, esta técnica pode ser especialmente importante na análise das mudanças a nível organizacional. Igualmente, para Chizzotti (2003), a análise documental visa mostrar a situação actual de um assunto determinado ou a evolução histórica de um problema. Assim, foram analisadas as descrições das tarefas dos funcionários da direcção pedagógica e coordenação na vertente das actividades de supervisão. O objectivo desta análise documental era compreender como é feita a supervisão educacional no CED.

Para a recolha dos dados do estudo empírico, usou-se o questionário com perguntas abertas, relacionadas com a supervisão educacional. Segundo Gil (2002) o questionário, junto a entrevista e o formulário, caracteriza-se por ser uma técnica de interrogação que se baseia na obtenção de dados “a partir do ponto de vista dos pesquisados” (p. 115). Nessa visão o objectivo do questionário foi o de recolher informações, auscultar as experiências sobre a implementação da supervisão educacional no CED. Os questionários foram enviados por *e-mail* à coordenação pedagógica, a quatro coordenadores dos cursos e a quatro tutores *online*. Entretanto dadas as três diferentes funções dos participantes foram utilizados três

diferentes questionários.

6 I APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Estudo descritivo

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos no estudo descritivo. Na experiência relatada no presente estudo, a supervisão pedagógica no CED ocorre de modo centralizado, especificamente para três diferentes cargos: Director Adjunto Pedagógico dos cursos *online*, Coordenador dos cursos *online* e Monitor dos cursos *online*.

Para identificar as tarefas desses três cargos foram utilizados como fonte documental os contractos dos funcionários, como é ilustrado na Tabela 1.

Cargo	Tarefas
Director Adjunto Pedagógico dos cursos *online*	• Supervisionar o funcionamento das plataformas de ensino e aprendizagem *online.* • Supervisionar todas as actividades das plataformas *e-learning.* • Supervisionar a preparação e integração de conteúdos dos cursos nas plataformas *e-learning.* • Participar na capacitação de docentes em metodologia de ensino *e-learning.* • Fazer a supervisão das actividades dos coordenadores dos cursos na modalidade *online.* • Velar pela qualidade de ensino e aprendizagem (análises dos resultados) • Garantir a harmonia no processo ensino-aprendizagem.
Coordenador dos cursos *online*	• Coordenar todas as actividades, criando mecanismos regulares para se proceder a avaliação e o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. • Apresentar um plano de necessidades e de aplicação de aplicação de docentes do departamento. • Participar na integração de novos docentes do departamento. • Participar na avaliação do desempenho dos docentes do seu departamento. • Velar pela qualidade de ensino e aprendizagem (análises dos resultados) • Garantir a harmonia no processo ensino-aprendizagem.
Monitor dos cursos *online*	• Monitorar todas as actividades *online* dos estudantes e dos tutores na plataforma. • Monitorar, supervisionar ou acompanhar todos os testes, quizzes, trabalhos, chats e fóruns realizados na plataforma. • Marcar, monitorar, supervisionar ou acompanhar todas as sessões *online.* • Extrair ou produzir os relatórios bissemanais/mensais de todas as plataformas *online* do CED. • Apresentar relatórios semanais sobre as sessões *online*.

Tabela 1 - descrição das Descrição das tarefas dos funcionários

Fonte: Departamento Recursos Humanos do CED

Os resultados da Tabela 1 mostram que os cargos dos funcionários se concentram na execução de tarefas delegadas às áreas da supervisão, monitoria e tutoria. Porém verifica-se um predomínio de tarefas da área informática: utilização da plataforma e sessões *online*, entre as quais:

a. supervisionar o funcionamento das plataformas de ensino e aprendizagem *on-line*;

b. supervisionar todas as actividades das plataformas *e-learning*;

c. monitorar, supervisionar ou acompanhar todos os testes, quizzes, trabalhos, chats e fóruns realizados na plataforma.

A equipa monitora deve verificar se as várias actividades são cumpridas nos tempos definitos e eventualmente entra em contacto com o tutor para a o cumprimento das mesmas. A equipa também assiste a todas sessões *online* por forma a dar suporte ao tutor e verificar eventuais problemas. No decorrer da disciplina, a equipa monitora, fornece suporte aos tutores com sessões presencias ou via *Skype* caso o tutor esteja em outro local.

Como suporte aos tutores das disciplinas, a direcção pedagógica disponibiliza um guião que descreve o papel do tutor, a estrutura da disciplina e também relata detalhadamente as várias actividades, explicando as modalidades de realização, os objectivos e como implementar na plataforma MOODLE (UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE, 2017). Além disso, a equipa monitora criou alguns vídeos que mostram como devem ser realizadas as actividades mais complexas, como por exemplo a gestão das sessões *online* ou a criação dos testes. O tutor, recebe também o calendário das várias actividades, como: datas dos testes, de disponibilização do tema e entrega do trabalho e no fim, os dias e horários das sessões *online*.

6.2 Estudo empírico

Pretende-se nesta secção compreender e delinear de que modo a supervisão pedagógica esta ser implementada. Participaram nesta pesquisa, aos dois coordenadores dos cursos *online* (licenciatura e mestrado), os dois monitores, três coordenadores dos cursos leccionados *online* e dois tutores. Para cada um destes cargos foi apresentado um questionário especifico. É importante referir que foram envolvidos seis tutores, mas somente dois responderam.

No questionário dirigido aos coordenadores dos cursos *online* e aos monitores, instamo-los a descreverem as actividades feitas com os tutores como inserção, acompanhamento. Os coordenadores dos cursos são identificados como (COORDONLIC, COORDONMES) e os monitores como (MON1, MON2).

Com relação ao questionário destinado aos coordenadores dos cursos leccionados online, foi-lhes pedido para descrever as actividades da coordenação do curso na inserção dos tutores, fazer uma descrição das dificuldades dos tutores e uma avaliação

da implementação da supervisão. Os coordenadores dos cursos leccionados online são identificados como (COORDCUR1, COORDCUR2, COORDCUR3).

No fim, no questionário destinado aos tutores foram impelidos a descrever o acompanhamento que receberam da direcção pedagógica e fazer uma avaliação do decurso da tutoria. Os tutores são identificados como (TUTOR1, TUTOR2).

6.2.1 Respostas

Respostas dos coordenadores online

Nesta secção são apresentadas as respostas dos coordenadores *online*. No início, questionou-se aos coordenadores sobre as actividades que realizam com vista a inserir os novos tutores. O coordenador dos cursos de mestrados (COORDONMES) respondeu, que para os cursos de Mestrado, os tutores são contactados com antecedência e são realizados encontros presenciais (se o tutor residir na Beira) ou com *Skype*. Nestes encontros são apresentadas principalmente as plataformas de ensino a ser utilizada durante o decorrer do módulo. Ao contrário, no nível de licenciatura, o coordenador (COORDONLIC) respondeu que, não são realizadas actividades com os novos tutores, mas é-lhes entregue com antecedência um guião contendo a descrição das várias actividades que o tutor deve executar.

Quanto as dificuldades enfrentadas pelos tutores, verificou-se principalmente a "falta de domínio das plataformas do *e-learning*, fraco sinal da internet, falta de conhecimento em docência no ensino à distância." (COORDONMES). Algumas consequências da falta de conhecimento da plataforma revelam-se na dificuldade dos tutores em "lançar as notas na plataforma" (COORDONLIC) e "falta de feedback aos estudantes "(COORDONMES). A causa principal dessas dificuldades é a "falta de uma formação contínua" (COORDONMES).

Os coordenadores questionados sobres as estratégias que a direcção pedagógica usa para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos tutores, a COORDONMES indica a "elaboração de guião de utilizador, vídeos aulas com explanação do uso das plataformas *e-learning* e acompanhamento contínuo".

No que concerne a supervisão, na opinião dos coordenadores, deveria dar maior atenção à "*interacção* entre os tutores e os estudantes" (COORDONMES), ao uso correcto da plataforma (COORDONLIC), não esquecendo a qualidade do material da disciplina (COORDONLIC).

No fim, perguntou-se aos coordenadores se ao fim dos cursos é feita uma actividade de avaliação dos tutores, mas ambos responderam que estas actividades não está sendo implementadas, pois ainda não existe um instrumento de avaliação para os tutores dos cursos online, mas somente para os docentes dos cursos presenciais.

Respostas dos monitores

Nesta secção são apresentadas as respostas dos Monitores, que contrariamente aos coordenadores online, trabalham em ambos os níveis académicos licenciatura e mestrado. Questionados sobre as actividades de preparação dos módulos, eles foram unânimes em afirmar que se limitam à configuração da plataforma, atribuindo o acesso às disciplinas. A seguir, verificam se os tutores actualizam os conteúdos dos módulos antes do início do plano modular. Durante o decorrer do módulo, os monitores responderam, que as actividades principais são: supervisionar as sessões *online* e verificar o cumprimento das actividades e dos prazos por parte dos tutores.

Além disso, os monitores responderam que dão suporte e apoio aos tutores e estudantes que encontram dificuldades nas actividades das plataformas e no acesso às sessões *online*. Este suporte é dado com maior frequência aos tutores que vivem na Beira, pois estes facilmente deslocam-se à sede do CED. Para outros tutores, não residentes da Beira, o suporte é feito por meio de chamada ou quando possível por Skype.

À semelhança dos coordenadores, os monitores indicaram como dificuldades enfrentadas pelos tutores "o baixo domínio na utilização do computador, falta de domínio das plataformas do *e-learning*, e fraco conhecimento em docência no ensino à distância" (MON1 E MON2). Segundo os monitores, as causas principais destas dificuldades são "a falta de treinamento sobre as plataformas" (MON2) e a pouca experiência no ensino à distância (MON1) e que levam como consequências a desorganização e a baixa qualidade de ensino (MON1).

Assim, na opinião dos monitores, a supervisão deveria dar maior atenção à "interacção entre os tutores e os estudantes" (MON1, MON2).

Respostas dos coordenadores dos cursos leccionados online

Nesta secção, são apresentadas as respostas dos coordenadores dos cursos leccionados online, cuja a principal tarefa é fornecer a lista dos tutores no início do ano académico.

No sentido de procurar colher sensibilidades dos tutores sobre este tema, questionou-se sobre a importância da implementação de uma supervisão educacional. As respostas foram unívocas ao indicar a importância da supervisão; dentre elas: "ajuda no processo de ensino e aprendizagem" (COORDCUR3); "medir o grau de desempenho dos tutores" (COORDCUR2, COORDCUR3); sempre "numa óptica formadora, reflexiva e interativa" (COORDCUR1).

Segundo os coordenadores, as dificuldades que os tutores encontram são ligadas ao conhecimento da metodologia à distância, em particular, "o atraso em dar feedback aos estudantes da parte dos tutores" (COORDCUR3), "sessões *online* que são semelhantes às aulas presenciais" (COORDCUR1) e "o fraco domínio das plataformas" (COORDCUR2).

Na visão dos coordenadores, a supervisão pedagógica deveria ser direccionada

para a metodologia e o conteúdo didáctico dos cursos (COORDCUR2, COORDCUR3), como também para o objectivo de "identificar as necessidades, analisar e orientar diversas actividades pedagógicas" (COORDCUR1).

Nesse sentido, para os coordenadores, os supervisores deveriam ser de duas categorias, nomeadamente: os coordenadores dos cursos para supervisionar o rigor científico e qualidade do material; a direcção pedagógica para supervisionar a metodologia utilizada no processo de ensino e aprendizagem.

Respostas dos tutores

Nesta última secção, são apresentadas as respostas dos tutores. Questionados se participaram nas actividades de ambientação, somente o TUTOR2 respondeu que participou. Contudo, ambos responderam, que receberam antecipadamente os cronogramas das actividade e a disciplina pré-configurada. Quanto ao suporte, os dois tutores, afirmaram que não receberam nenhuma assistência durante o decorrer da disciplina.

Além disso, as maiores dificuldades que os tutores encontram é a "fraca participação dos estudantes nas sessões" (TUTOR2) e o cumprimento do cronograma (TUTOR1). Contudo, os tutores apresentaram alguns pontos positivos encontrados durante o decorrer da disciplina, nomeadamente, a utilidade dos instrumentos das sessões *online*, teste e fórum (TUTOR1) e o bom domínio do conteúdo das disciplinas pelos mesmos tutores (TUTOR2).

No fim, no sentido de procurar colher sensibilidades dos tutores sobre estas dificuldades, questionou-se sobre possíveis soluções e os mesmos responderam que, "precisa sensibilizar os estudantes à participação das sessões *online*" (TUTOR2) e "uma maior atenção a calendarização" (TUTOR2).

6.2.2 Discussão dos Resultados

Da análise dos inquiridos, evidencia-se que as criticidades relevadas na implementação da supervisão educacional no CED dividem-se em duas tipologias:

- Tecnológica: utilização das ferramentas das plataformas;
- Metodológica: o fraco conhecimento da metodologia EaD.

No concernente a estas duas criticidades, como foi apresentado no estudo descritivo, relevou-se que a maioria das tarefas dos funcionários se concentram na área informática, em detrimento da área metodológica.

Quanto às tecnologias e plataformas, eles são geridos pelo Director Adjunto-Pedagógico e monitores. Estas figuras têm, entre as principais tarefas, a supervisão no funcionamento das plataformas e o acompanhamento na implementação das várias actividades previstas (teste, quiz, trabalhos). Diferentemente, no que concerne a integração e ambientação dos novos tutores, esta é tarefa dos coordenadores dos cursos

de licenciatura e mestrados.

Actualmente, todas estas tarefas são implementadas, criando guias de tutoria com a descrição das várias actividades e vídeos explicativos de como realiza-las. Porém das respostas dos inqueridos, verificou-se que isso não é suficiente. Em particular, as coordenadoras *online* e monitores, evidenciaram que os tutores continuam a apresentar dificuldade e deficiências no uso das plataformas.

Uma das causas identificadas pelos monitores é "o fraco domínio na utilização do computador por parte dos tutores" (MON1). De facto, é extremamente complexo resolver um problema de utilização das tecnologias uma vez que a solução é baseada na própria tecnologia. Concretamente, um tutor que tem dificuldade na utilização de um instrumento, como o *e-mail*, dificilmente poderá implementar com sucesso um fórum *online*.

Por sua vez, os resultados mostram, que as dificuldades aumentam quando se analisam aspectos ligados a área metodológica. Nesta área verificou-se que a utilização somente de guias torna-se insuficiente para que um tutor consiga explorar pedagogicamente as potencialidades do ensino à distância na modalidade *online*. Neste contexto provavelmente pesa o facto que os funcionários aos vários níveis não têm claras tarefas na área metodológica.

Por fim, não menos importante, revele-se que entre as tarefas dos coordenadores dos cursos *online* está presente a tarefa de "participar na avaliação do desempenho dos docentes da sua coordenação", mas esta actividade, como foi reportado pelos mesmos coordenadores, até agora não foi implementada. A ausência desta actividade limita consideravelmente o processo de supervisão, pois a direcção pedagógica é privada de um instrumento que não apenas permite avaliar o tutor, mas também as próprias actividades, como a qualidade do material pedagógico ou guiões de tutoria. Com isto, um relatório de avaliação permitiria aos mesmos tutores fazer uma reflexão sobre as próprias actividades.

7 I CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As dificuldades apresentadas pelos vários inquiridos mostram que a actual implementação da supervisão é insuficiente tendo como ponto fraco a componente da formação inicial e no apoio. As dificuldades encontradas pelos tutores, também apresentadas pelos funcionários, estão mais voltadas as áreas de implementação metodológica, com fraco domínio ou experiências de tutoria de cursos à distância na modalidade *online*.

Para tal, sugere-se a passagem para um estilo mais apoiante que como apresenta Zahorik (1988) caracteriza-se pelo apoio aos supervisionados por meio da observação das actividades e uma análise das dificuldades, criando um clima favorável com o objectivo de valorizar a pessoa.

A nível metodológico sugere-se a criação de eventos de formação no início do ano, assim como um aumento das actividades de apoio aos tutores no período de lecionação.

Além disso, observa-se a necessidade de criar um espaço comum na plataforma *Moodle,* onde os tutores possam partilhar as experiências e debater temas ligados ao ensino à distância. Também sugere-se a organização de um encontro *online* entre os tutores e direcção, durante o decorrer do plano modular, que pode ser um importante momento de partilha e que evite o senso de abandono percebido pelos tutores.

Evidencia-se a importância de que seja criado um processo de avaliação de desempenho dos tutores, que dotaria a direcção pedagógica de um importante instrumento para melhorar, não só no processo de supervisão, mas também a qualidade geral dos cursos. Um processo de avaliação permitiria aos mesmos tutores fazer uma reflexão sobre a sua actividade de tutoria.

Destaca-se a necessidade de suscitar a criação de uma identidade profissional da área de supervisão que seja responsável e coordenadora das várias actividades. Esta nova figura profissional deveria também acompanhar uma mudança do actual estilo puramente prescritivo a um mais apoiante.

REFERÊNCIAS

AIRES, L. **Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional**. Lisboa, Portugal: UNIVERSIDADE ABERTA, 2015.

ALARÇÃO, I.; CANHA, B. **Supervisão e Colaboração, Uma relaçáo para o desenvolvimento**. Porto, Portugal: Porto Editora, 2013.

ALARÇÃO, I.; TAVARES, J. **Supervição da Prática Pedagógica. Uma perspectiva de Desenvolvimento e Apredizagem**. Coimbra, Portugal: Livraria Almedina, 1987.

AMANTE, L. **A Integração das Novas Tecnologias no Pré-Escolar: Um Estudo de Caso**. [s.l.] Tese de Doutoramento, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal, 2003.

ANDRADE, A. M. V.; LAGARTO, J. Sistemas de gestão de aprendizagem em elearning. Em: **Ensino on-line e aprendizagem multimédia**. Lisboa, Portugal: Relógio d'Água Editores, 2009. p. 1–26.

BATES, T. **National strategies for e-learning in post-secondary education and training**. Paris, France: UNESCO, 2001.

CAÇÃO, R.; DIAS, P. **Introdução ao e-Learning**. Porto, Portugal: Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A, 2003.

CARVALHO, A. A. A. Os LMS no apoio ao ensino presencial: dos conteúdos às interacções. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, v. 42, n. 2, p. 101–122, 2008.

CASANOVA, D. **Aprendizagem Potenciada pela Tecnologia no Ensino Superior: Construção de um Referencial de Qualidade**. [s.l.] Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro,Departamento de Educação, Aveiro, Portugal, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo, Brasil: Cortez Editora, 2003. v. 16

CONSELHO DE MINISTROS. **Estratégia da Educação à Distância 2014-2018**. [s.l: s.n.].

COSTA, F. A. **A utilização das TIC em contexto educativo. Representações e práticas de professores**. [s.l.] Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa, Portugal, 2008.

DINIZ, I. C. DOS S.; FURTADO, C. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E ENSINO SUPERIOR: AÇÕES E MANIFESTAÇÕES DOS DOCENTES DURANTE A IMPLANTAÇÃO DE UM LMS. Em: **Atas da IX Conferência Internacional de TIC na Educação - Challenges 2015 - Meio Século de TIC na Educação**. 1. ed. Braga, Portugal: Universidade do Minho. Centro de Competência., 2015. p. 107–118.

GIL, A. C. **Como elaborar projectos de pesquisa**. 4. ed. Sao Paulo, Brasil: Atlas, 2002.

GOMES, M. J. **E-learning e Educação Online : Contributos para os Princípios de Bolonha**. Atas do VII Colóquio sobre Questões Curriculares - Globalização e (des) igualdades: os desafios curriculares. **Anais**...Braga, Portugal: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho, 2006Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/259360140_E-learning_e_Educacao_Online_Contributos_para_os_Principios_de_Bolonha>

JEWITT, C. et al. **School use of learning platforms and associated technologies**. London, Reino Unido: [s.n.]. Disponível em: <http://dera.ioe.ac.uk/1485/>.

LIMA, M. C. **Monografia, a engenharia da produção académica**. 2. ed. Sao Paulo, Brasil: Saraiva, 2008.

LOPES, C. I. G. **Supervisores e estilos de Supervisão: um estudo centrado na prática pedagógica do curso de formação de professores do 1.º ciclo do Ensino Básico**. Faro, Brasil: UNIVERSIDADE DO ALGARVE, 2007.

MEDINA, A. DA S. **Supervisão Escolar: da Acção Exercida à Ação Repensada**. Porto Alegre, Brasil: AGE LTDA, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Manual de Apoio a Supervisão Escolar**. Maputo, Moçambique: Ministério da Educação, 2013.

PEDROSA, D. et al. E-learning no Ensino Superior: Os contributos do consultor pedagógico para o uso das novas tecnologias pelos docentes universitários. Em: **Inovação na Educação com Tecnologia**. Bragança, Portugal: Instituto Politécnico de Bragança, 2015. v. 6p. 63–78.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. VAN. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

ROSENBERG, M. J. **Além do e-learning: Abordagens e Tecnologia para a Melhoria do conhecimento, do Aprendizado e do Desempenho Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark Editora Ltda., 2006.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MATIAS, A. B. O supervisor educacional no contexto da educação a distância. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 257–268, 2010.

SIMBINE, R. J. **Guia Prático do Supervisor Pedagógico**. Maputo: [s.n.].

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE. **Manual de Avaliação do Desempenho do Pessoal Docente e Investigador da UCM**. Beira, Moçambique: [s.n.].

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE. **E-learning**. Disponível em: <http://www.ucm.ac.mz/cms/e-learning>. Acesso em: 22 fev. 2016b.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE. **GUIA DO TUTOR ONLINE - Plataforma Moodle**Beira, Moçambique, 2017.

VENEZKY, R.; MULKEEN, A. **ICT in Innovative Schools : Case Studies of Change**Paris, FranceOrganização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), , 2002. Disponível em: <https://www.oecd.org/site/schoolingfortomorrowknowledgebase/themes/ict/41187025.pdf>

ZAHORIK, J. A. The Observing-Conferencing Role of University Supervisors. **Journal of Teacher Education**, v. 39, n. 2, p. 9–16, 1988.

CAPÍTULO 10

RESPONSABILIDADE SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19: ALGUMAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO IFRS CAMPUS BENTO GONÇALVES

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 06/09/2021

Giovana Bianchini
Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Santa Cruz do Sul – RS
http://lattes.cnpq.br/2361068575900479

Onorato Jonas Fagherazzi
Doutor em Educação em Ciências pela Fundação Universidade de Rio Grande (FURG). Docente Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS, Bento Gonçalves, RS
http://lattes.cnpq.br/0218819122149859

Joaquim Rauber
Doutorando em Geografia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (UFRGS). Docente Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS, Bento Gonçalves, RS. EM afastamento para qualificação com fomento do IFRS
http://lattes.cnpq.br/0186322061100642

Cláudia Soave
Doutora em Educação pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Docente Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS, Bento Gonçalves, RS
http://lattes.cnpq.br/0048461896810256

Leane Maria Filipeto
Mestra em Ciências, área de concentração Educação Agrícola, pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Docente Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS, Bento Gonçalves, RS
http://lattes.cnpq.br/9602492385783794

RESUMO: Este artigo tem como objetivo geral analisar e descrever as ações de responsabilidade social de uma instituição federal de ensino no interior do Estado do Rio Grande do Sul/RS, localizada na Capital Brasileira do Vinho. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e se classifica como um estudo de caso desenvolvido no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), *Campus* Bento Gonçalves. A responsabilidade social é reconhecida pelas práticas e valor social que a organização, em seu perfil de ação, reconhece e atua em problemas enfrentados pela comunidade, tendo consciência de sua missão social. Nesse cenário histórico de pandemia, a instituição mencionada tem feito a diferença com a doação de máscaras, luvas, cestas básicas, *face Shields*, álcool gel, elaborado a partir da destilação de vinho, entre outros produtos e serviços. Essas ações demonstram claramente a importância da responsabilidade social desta organização em prol da melhoria do bem dos partícipes da sociedade na qual se insere, nestes tempos tão sensíveis em que vivemos.

PALAVRAS - CHAVE: Responsabilidade Social; Instituição Federal de Ensino; COVID-19.

SOCIAL RESPONSIBILITY IN PANDEMIC TIMES COVID-19: SOME ACTIONS BY IFRS CAMPUS BENTO GONÇALVES

ABSTRACT: In this article the principal objective is to analyze and describe the social actions of responsability of a federal educational institution, situated in a country city of the Rio Grande do Sul/RS State, located in Brazil, and known as Capital of Wine. This research has a qualitative approach and it's classified as a case study developed in a Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul – IFRS Campus Bento Gonçalves. The social responsibility is recognized by the practices and the social value that the organization has in its action profile, recognizes and acts on problems faced by the community, being aware of its social mission. In this historical pandemic situation, the mentioned institution has made a difference with the donation of masks, gloves, food baskets, face Shields, alcohol gel made from wine distillation, among other products and services. These actions clearly demonstrate the importance of the responsability in this social organization , in favor of improvement of all participants that belong of this society, in really sensitive times in which we live.
KEYWORDS: Social responsibility; Federal Educational Institution; COVID-19.

1 I INTRODUÇÃO

A responsabilidade social é um envolvimento de organizações que se preocupam com o bem-estar humano, por meio de ações que visem ao bem social. O pensamento acerca do trabalho social é uma prática que já vem sendo discutida há bastante tempo na história mundial, mas o tema responsabilidade social empresarial é recente no Brasil. Em meados da década de 70, a partir de iniciativas empresariais de estímulo à prática de ações sociais pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) em São Paulo; com a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES); com o Instituto Brasileira de Análises Sociais e Econômicas (IBASE); Grupo Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, dentre outros, que promoveram e incentivaram o pensamento responsável das instituições, sendo parceiras e corresponsáveis para o direcionamento dos negócios voltados ao desenvolvimento e transformação social A partir desse contexto várias empresas começaram a criar suas fundações e institutos. Inicialmente, essas práticas foram vistas como uma iniciativa de marketing apenas para autopromoção.

Depois, o conceito foi adequado, e muitas delas instituíram seus projetos e ações e a responsabilidade social passou a originar um retorno não somente financeiro, mas um lucro social. A principal contribuição da década de 90 foi vincular ao conceito de Responsabilidade Social o aspecto normativo, ou seja, percebeu-se que todos os padrões de Responsabilidade Social possuíam ideias, moral e ética próprios da cultura que o originava.

Quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) revelou a existência da pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), a partir de 11 de março de 2020, as instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica em todo o território

nacional se mobilizaram para amparar a sociedade brasileira na prevenção e tratamento da doença. A força-tarefa da Rede Federal-IF's para segurar o número de contaminações, pelo novo Coronavírus (COVID-19) foi iniciada respeitando o isolamento social, nos quais gestores, servidores e estudantes se voluntariaram para alocar o conhecimento teórico em prática e, a partir de uma formação inclusiva, humanista e integral, buscar soluções para um dos maiores problemas de saúde da humanidade. Com recursos próprios e parcerias dos setores público e privado, as instituições trabalham incessantemente para encontrar soluções inovadoras em equipamentos de proteção com a realização de ações solidárias, pesquisas e ações voltadas ao tema. No panorama contemporâneo percebe-se, em função da pandemia, a conferência de inúmeras modificações de ordem econômica, política, social e cultural que, por sua vez amoldam-se aos novos modelos de relações entre instituições e sociedade. No âmbito das atuais tendências de relacionamento, verifica-se a aproximação dos interesses dessas e os da sociedade ao resultar em esforços múltiplos para o cumprimento de objetivos compartilhados. Frente a esse cenário nos questionamos: Nesse contexto de pandemia, como o IFRS *campus* Bento Gonçalves tem-se posicionado? O que ele tem feito em prol de nossa sociedade?

2 | APRESENTANDO O LOCAL DA PESQUISA: O *CAMPUS* BENTO GONÇALVES/RS

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia é uma instituição da rede federal de ensino, pública, gratuita e vinculada diretamente ao Ministério da Educação (MEC). Voltado à formação profissional, técnica e tecnológica, o mesmo foi criado a partir da lei N° 11.892 de vinte e nove de dezembro de dois mile oito (BRASIL, 2008a) e conta com quinze *campi* com cursos de Ensino Médio Integrado ao ensino profissional, na ocasião do desenvolvimento da coleta de dados dessa pesquisa. Além de outros dois *campi* com educação de ensino profissionalizante, superior e de pós-graduação, mas sem a oferta do ensino médio. No caso do *campus* Bento Gonçalves, o mesmo conta hoje com cinco cursos de Ensino Médio, dez de Ensino Superior e dois de pós-graduação.

O "*Campus* Bento Gonçalves do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul é uma instituição federal de ensino público e gratuito instalada em uma área de 843.639 m², dividida entre a sede (76.219,13m²)" e a granja. Se a sede é situada nas proximidades do centro da cidade, a Estação Experimental Tuiuty (767.420 m²), está a cerca de 12 km da mesma. (CARDOSO, 2020, p. 1). A mesma surgiu com a Lei nº 3.646/59 como Escola de Viticultura e Enologia de Bento Gonçalves, no mesmo dia Nacional do Enólogo, em 22/10/1959 e passou a funcionar de forma efetiva em março do ano seguinte. Poucos anos após, foi denominada de Colégio de Viticultura e Enologia de Bento Gonçalves por meio do Decreto nº 53.558/64.

> Posteriormente, a sigla CVE tornou-se marca dos produtos que são produzidos e comercializados pela Instituição até hoje. Por meio do Decreto nº 60.731, de 19 de maio de 1967, foram transferidos para a Coordenação Nacional de Ensino Agropecuário (Coagri), órgão vinculado à Secretaria de Ensino de 1º e 2º Graus do Ministério da Educação e Cultura, todas as instituições relacionadas ao ensino que integravam o Ministério da Agricultura e em 4 de setembro de 1979, por meio do Decreto nº 83.935, todos os estabelecimentos de ensino subordinados à Coagri passaram a receber a denominação uniforme de Escola Agrotécnica Federal, seguida do nome da cidade em que se localizava. (CARDOSO, 2020, p. 1).

Com o período de redemocratização, por meio da "Lei nº 7.390, de 25 de março de 1985, alterou-se a denominação da Escola Agrotécnica Federal de Bento Gonçalves para Escola Agrotécnica Federal Presidente Juscelino Kubitschek". (Ibid, p. 1). O mesmo, nos relata que, passados menos de duas décadas, em "dezembro de 1994, através de Decreto, foi autorizado o funcionamento do primeiro curso superior ofertado pela Instituição, o Curso Superior de Tecnologia em Viticultura e Enologia, o qual teve o primeiro ingresso de alunos em 1995". (Ibid., p. 1). Após alguns anos daquela inédita conquista de abertura de seu primeiro curso de Ensino Superior, pioneiro no Brasil na importante área de Enologia, vide Decreto presidencial de 16/08/2002, a escola passou a chamar-se de CEFET-BG, Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves.

E, sua grande ampliação para muitos outros cursos de Ensino Superior, Médio e de Pós-graduação deu-se com a Lei nº 11.892 pela qual Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica passou a ser reorganizada "com a criação de 38 Institutos Federais, três deles no Rio Grande do Sul. Nesse ato foi criado o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS)." (Ibid., p. 1). O IFRS, segue o mesmo texto, formou-se "mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, da Escola Técnica Federal de Canoas e da Escola Agrotécnica Federal de Sertão". Na mesma oportunidade, "o Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati, então vinculado à Universidade Federal do Rio Grande (Furg), e a Escola Técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs) passaram a integrar o IFRS". (CARDOSO, 2020, p. 1).

Dessa forma, o antigo CEFET-BG passou a denominar-se IFRS *Campus* Bento Gonçalves; e, conforme Brasil (2008a, p. 6), integrou as seguintes finalidades: "ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades (...) com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional." E, "promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e à educação superior", além de estimular o desenvolvimento de uma mentalidade científica ao fomentar o espírito crítico, científico e tecnológico, bem como colaborar com a formação docente no que se refere ao ensino de ciências. Salientamos seu papel na procura pelo desenvolvimento de pesquisas básicas e aplicadas, tecnologias sustentáveis e no desenvolvimento de projetos de extensão com o caráter científico.

A partir de tais finalidades, a lei N° 11.892/2008 apresentou os seguintes objetivos:

além do desenvolvimento dos diferentes níveis educacionais supracitados, estimular o "desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade" (BRASIL, 2008a, p. 6). De acordo com a mesma lei, destaca-se o objetivo de:

> desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos.

É inegável a marca da cientificidade não apenas estar associada ao nome dos Institutos Federais, mas em seus próprios objetivos e finalidades apresentadas pela lei de sua criação, ou mesmo em sua missão, visão institucional, princípios e outros documentos legais. Além de sua especial atenção ao ensino de tecnologias, projetos de Extensão voltados ao bem comum da nossa sociedade são incentivados. Nesse espaço, aqui delineado, é que será parte de nosso local de pesquisa e análises.

3 I O MÉTODO E A PESQUISA DE CAMPO

Ao seguirmos uma metodologia de estudo de caso convém melhor defini-lo. Para Lüdke e André (2014) ele se destina a uma investigação de um especificado objeto de análises, podendo ser desde o sucesso de uma professora ao ensino dos *campi* de uma universidade. Nas palavras de Chizzotti (1998, p. 102)

> O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-lo analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Tal estudo será desenvolvido de modo qualitativo por não fazer uso de técnicas estatísticas que pudessem analisar variáveis ou informações em dados numéricos, mas partir de uma situação real rica em dados descritivos com um plano flexível e "focalizar a realidade de forma complexa e contextualizada" (Ibid., p. 20). Ele caracteriza-se por uma pesquisa observacional com coleta e "registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação." (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 112). Mas o que caracteriza esse caso investigado?

> O caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção. É considerado também como um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação (CHIZZOTTI, 1998, p. 102).

Conforme Lüdke e André (2014), o estudo de caso parte da interpretação de um contexto, o qual é aqui descrito pela trajetória do IFRS *campus* Bento Gonçalves na

educação federal. Ao desenvolvermos um estudo de caso sobre a responsabilidade social em um *campus* específico do Instituto Federal, conforme o defendido por Lüdke e André (2014, p. 25), não pretende-se "partir de uma visão predeterminada da realidade, mas apreender os aspectos ricos e imprevistos que envolvem determinada situação" Para tanto, apoiamo-nos em três importantes fontes de dados: 1) O questionário enviado à direção do *campus* contendo sete perguntas abertas e à coordenação do comitê COVID-BG; 2) a pesquisa bibliográfica e 3) em páginas virtuais e leis do IFRS. Por fim, o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa qualitativa que visa a investigar a situação real de um determinado fato. E, o que analisado refere-se à responsabilidade social do mesmo.

4 I ALGUMAS AÇÕES DESENVOLVIDAS NO PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID-19 NO IFRS CAMPUS BENTO GONÇALVES

Os primeiros esboços que abordam a responsabilidade social tiveram início nos Estados Unidos, na década de 50, e na Europa, nos anos 60, porém, foi em 1953, nos Estados Unidos, com a obra *Social responsibility of the businessman*, de Howard Bowen (1953), que o tema recebeu atenção e ganhou espaço. Já na década de 70 surgiram associações de profissionais interessados em estudar o tema, como a *American Accouting Association* e a *American Institute of Certified Public Accountants*. É a partir daí que a responsabilidade social deixa de ser uma simples curiosidade e se transforma num novo campo de estudo revelando-se então em um fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento das instituições.

> Portanto, Responsabilidade Social das organizações é toda e qualquer ação por elas praticadas que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. São as obrigações, os compromissos que as organizações assumem com a sociedade. 'Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos.' (FERRELL et al., 2001, p. 7). Consiste na decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias das regiões onde estão presentes, atentando para possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividades que exercem. (NEVES, 2004, p. 67).

Segundo o Comitê Local de Prevenção e Combate ao Covid-19 (2020a, p. 1):

> a gravidade da pandemia do coronavírus e a necessidade de uma ação prática de enfrentamento ocorreu desde as primeiras notícias da confirmação da presença do vírus no país, ocorridas no final de fevereiro e início de março a gestão do ***Campus*** Bento já se manteve apreensiva quanto a sua gravidade, e esteve junto à Reitoria e demais ***campi*** do IFRS, participando de discussões referentes ao assunto. Após definição da suspensão das atividades presenciais do IFRS, publicada em 13 de março de 2020 através da Portaria IFRS nº 281/2020, o ***Campus*** Bento, pensando no enfrentamento desta pandemia, e seguindo os moldes do Comitê Central da Reitoria, criou, por meio da Portaria IFRS-BG nº86/2020 o Comitê Interno para acompanhamento e prevenção ao Coronavírus - Covid - 19.

Segundo o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), a responsabilidade social é um conceito segundo o qual, as instituições resolvem cooperar para uma sociedade mais justa. Com base nessa conjectura, a gestão das mesmas pode, e/ou deve ser orientada para o cumprimento de outros detentores de interesses como, por exemplo, os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral a forma de retribuir a alguém, por algo alcançado ou permitido, modificando hábitos e costumes ou perfil do sujeito ou local que recebe o impacto.

Conforme o Comitê Local de Prevenção e Combate ao Covid-19 (2020a, p. 1),

> o mesmo foi instituído no *Campus* Bento Gonçalves no dia 17 de março de 2020, mediante Portaria 086/2020, sendo composto pela direção (diretor-geral e diretores sistêmicos), representante da Coordenadoria de Comunicação Social, integrantes da Comissão Interna de Saúde, Segurança e Prevenção de Acidentes (CISSPA), Coordenadora de Gestão Pessoas e representante do Setor de Enfermagem do *Campus.* As ações deste Comitê são baseadas em definições internas e por meio de demandas apresentadas pela comunidade externa e interna e por sugestões advindas das mesmas. Estas são recebidas via e-mail do comitê e levadas para as reuniões semanais para apreciação, aprovação da ação e delegação de responsáveis.

Afirmam Cunha e Cardoso (2019), que o conceito de responsabilidade social deve ser percebido a dois níveis: o interno e o externo. O interno são todas as partes interessadas e afetadas pela instituição e que podem influenciar no alcance de seus resultados. O externo envolve as implicações dos atos sobre os elementos externos, como, por exemplo, o ambiente. No contexto de transformação em larga escala, em função da pandemia do novo coronavírus, emergiram novas inquietações e perspectivas da sociedade, dos consumidores, das esferas públicas e privadas e dos investidores, além dos danos causados ao ambiente pelas atividades econômicas, tem gerado preocupações crescentes entre os cidadãos e diversas entidades coletivas, pressionando as instituições para a observância de novos requisitos e exigindo a entidades reguladoras, legislativas e governamentais a produção de quadros legais apropriados e a vigilância da sua aplicação.

Os meios de comunicação social e as modernas tecnologias da informação e da comunicação têm sujeitado às atividades a uma maior transparência. Nesse contexto, expõe-se o conhecimento mais rápido das ações institucionais e que face ao atual contexto começaram a desenvolver e a implementar ações de responsabilidade social, potencializando o aumento do seu renome ao contribuírem na ajuda social. Segundo o Comitê Local de Prevenção e Combate ao Covid-19 (2020a, p. 1):

> Mais de 450 protetores faciais (do tipo *face shields*) e 21 caixas protetoras para serem utilizadas no leito hospitalar (*aerosol boxes*) foram entregues pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) a hospitais de Porto Alegre e das regiões Litoral e Serra na semana de 11 a 15 de maio de 2020 [...]. Os materiais são produzidos e doados pelo Centro Tecnológico de Acessibilidade (CTA) do IFRS, localizado no *Campus* Bento Gonçalves. O

> objetivo é aumentar a proteção de profissionais de saúde que trabalham no enfrentamento à Covid-19. Desde o mês de março, com o surgimento dos primeiros casos do novo coronavírus no Rio Grande do Sul, cerca de 2.150 ***face shields*** já saíram dos laboratórios do CTA. Os protetores atuam como um escudo, aumentando a barreira entre o médico ou enfermeiro e os pacientes. Foram produzidas também 30 caixas protetoras denominadas ***aerosol box***, um equipamento simples, mas inovador, utilizado no leito hospitalar sobre a cabeça do paciente para reduzir riscos de contaminação.

O Centro Tecnológico de Acessibilidade (CTA), Inserido no próprio *Campus* Bento Gonçalves, há anos, desenvolve pesquisas e soluções práticas e tecnológicas a pessoas portadoras de necessidades de acessibilidades. E, nesse contexto de pandemia adaptou-se frente a novas demandas sociais. Especialmente demandadas pela Secretaria Municipal de Saúde e o Hospital Tacchinni. A partir das mesmas, iniciou a produzir protetores faciais e caixas de acrílico para a proteção dos profissionais de saúde no tratamento de infectados com o SARS-CoV-2. Nessa empreitada, ele também recebeu doações de insumos do Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional Tecnológica – Seção Bento Gonçalves (Sinasefe) e o apoio do Laboratório de Prototipagem para Ensino de Ciências (Lapec).

Além das ações supracitadas, para ajudar a conter a disseminação do novo coronavírus o *Campus* está atuando na transformação do vinho em álcool 70%. São em torno de 47 mil litros de vinho, oriundos do Instituto Federal do Rio Grande do Sul IFRS - Vinícola-Escola do *Campus* Bento Gonçalves, e que foram avaliados como inaptos para consumo e comercialização. Conforme o Diretor do *Campus* Bento Gonçalves, a doação de álcool líquido será mais uma ação conjunta com outras empresas parceiras. De acordo com Rodrigo Câmara Monteiro (2020, p. 1):

> Estima-se que seja possível produzir em torno de 7 mil litros de álcool. A demanda mais imediata da prefeitura municipal era por álcool líquido 70%, que então será o foco da produção. A vinícola Casa Valduga realizará gratuitamente o processo de destilação do produto. Também participam da ação solidária as empresas Newsul S.A. Embalagens e Componentes, Zegla Indústria de Máquinas para Bebidas Ltda, Gráfica São Roque Etiquetas Adesivas e Vinícola Aurora. Com o álcool líquido doado, serão higienizadas superfícies e materiais nas 30 unidades de saúde do município e na Unidade de Pronto Atendimento (UPA), além de ambulâncias e automóveis utilizados para transportar equipes de servidores que trabalham na emergência em saúde pública.

Antes da doação, o *Campus* buscou autorização judicial na Justiça Federal e no Ministério Público Federal pelo procurador federal Albert Caravaca, que atua contíguo ao Instituto. Ponderando que a ação buscava colaborar para a prevenção da população e evitar a propagação do Covid-19, o MPF manifestou-se de maneira positiva, com parecer emitido em 26 de março de 2020. O diretor-geral do *Campus* Bento Gonçalves, Rodrigo Câmara Monteiro e o reitor do IFRS, Júlio Xandro Heck, sobressaem o esforço conjunto

para viabilizar a ação que proporcionou o destino mais nobre possível ao produto. Eles ressaltam o apoio das empresas, da Procuradoria Federal junto ao IFRS, dos técnicos que atuam na Vinícola-Escola, do Comitê de Acompanhamento e Prevenção ao Covid-19 do *Campus* e da Reitoria e dos demais servidores.

> O álcool líquido é essencial para desinfecção, mas, devido à situação do país, novos pedidos de compra do material não têm previsão de entrega, explica a coordenadora do Almoxarifado da Secretaria Municipal de Saúde de Bento Gonçalves, Morgana Calza. 'Por isso, a doação é tão bem-vinda'. Como a quantidade utilizada depende da evolução do número de casos no município, Morgana diz não ser possível estimar quanto tempo vai durar o álcool que começa a ser recebido. 'Tínhamos um estoque de álcool para quatro meses, mas utilizamos quase tudo em duas semanas. Por isso, nossa demanda pelo álcool 70% era imediata', comenta. (ASSESSORIA IFRS, 2020, p. 1).

A coordenadora do Almoxarifado da Secretaria Municipal de Saúde de Bento Gonçalves conta que a solidariedade e a mobilização de instituições, empresas e pessoas físicas estão fazendo a diferença no trabalho de evitar o avanço dos casos de Covid-19. Além de álcool, álcool gel, aventais e máscaras, eles recebem também copos descartáveis e alimentos, dentre outros materiais. Ela explica que as doações ajudam os servidores de saúde e também os voluntários que trabalham na obra do novo hospital municipal, os quais têm recebido três refeições diárias da prefeitura. A comunidade, tanto interna (servidores e discentes) quanto externa, pode colaborar com o *Campus* Bento Gonçalves encaminhando sugestões de ações do Comitê Local de Prevenção e Combate ao Covid-19, e participando das ações organizadas por ele.

Também ressaltam a importância da promoção do bem-estar dos envolvidos às mudanças de cenários, considerando ainda o ambiente com o qual o *campus* interage constantemente. Dessa maneira, a organização estabelecerá relacionamentos saudáveis com a comunidade, parceiros comerciais, fornecedores e público-alvo. Além das ações de produção de máscaras e álcool 70%, o *campus* Bento está investindo em soluções de TI e de gestão e negócios.

Dentre as várias ações práticas voltadas ao bem social também se desenvolveu uma "plataforma *online* para a divulgação de empresas locais que comercializam e prestam serviços utilizando o *WhatsApp,* a qual está sendo criada pelo 'Programa Fábrica de *Software*: Laboratório Experimental de Desenvolvimento de *Softwares* com Integração Social'." (COMITÊ COVID19, 2020a, p. 1).

A demanda foi encaminhada pela Secretaria Municipal de Finanças de Bento Gonçalves e prontamente acolhida pelos servidores e alunos da área de TI do *Campus* que atuam no referido Programa de Extensão. O lançamento da plataforma está previsto para a segunda quinzena do mês de junho. As instituições estão inseridas em comunidades, sendo uma parte importante delas ao gerar empregos e fonte de renda. Organizações que buscam um relacionamento mais próximo com o público podem elaborar ações de

integração.

Em responsabilidade social, a organização deve buscar de forma estratégica, soluções para atender as necessidades sociais para que tanto o lucro da empresa, quanto o bem-estar da sociedade e a satisfação do cliente sejam atendidos, ou seja, tantosociedade, quanto empresa se comprometem gerando um relacionamento sólido e repleto de benefícios e desenvolvimento da sociedade.

Com as mudanças sociais e tecnológicas ocorrendo no mundo, essa nova forma de pensar, adotada por algumas empresas, tornam-se o seu diferencial e ela se torna mais competitiva frente aos seus concorrentes.

Quando abordamos as práticas de responsabilidade social, já associamos a ajuda às instituições carentes com doações, envolvendo projetos que ajudem as pessoas necessitadas. Não é somente com a doação de materiais e recursos financeiros que uma instituição estará exercendo a sua responsabilidade social. A instituição deve proteger os valores e princípios da sociedade, além de gerar estratégias e projetos responsáveis que contemplem a todos os setores que está conexa.

No *campus* Bento Gonçalves, o CTA utiliza seus equipamentos para realizar corte a laser e furação dos protetores. A mão de obra é de servidores que trabalham de forma remota ou em revezamento, a fim de evitar riscos de contaminação. Já a matéria-prima – basicamente acrílico, PET, elástico e cola – é oriunda de doações. O CTA, através do site do IFRS também elaborou modelos e tutoriais para que outras instituições ou empresas que possuem máquina de corte a laser possam também os produzir.

Por fim, com o objetivo de identificar maiores necessidades de seus estudantes, por meio da Coordenadoria de Assuntos Estudantis (CAE), o *campus* também realizou contatos com seus estudantes auxiliados pelas políticas de Assistência Estudantil a fim de diagnosticar no que mais poderia colaborar com os mesmos.

Frente a novas demandas do ensino remoto, estamos verificando a quantidade de estudantes que não possuem computadores e internet em casa a as possibilidades reais para que não possam ficar alheios às mesmas.

5 I RESULTADOS

O presente artigo teve como objetivo geral analisar as ações de responsabilidade social do Instituto Federal de Educação - *campus* Bento Gonçalves nas ações de prevenção e combate do COVID-19.

O cenário pós-pandemia será diferente dos moldes tradicionais que eram praticados antes da mesma, uma vez que é preciso garantir a segurança de todos os envolvidos neste processo. Nisso, o *campus* Bento Gonçalves instituiu um grupo de trabalho composto por membros do Conselho de *Campus*, ou seja, representantes dos docentes, técnicos administrativos, discentes e comunidade externa, com a finalidade de levantamento de

estratégias de retorno seguro às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Este grupo receberá sugestões de medidas práticas a serem tomadas no momento do retorno às atividades e traçará métodos de sua aplicação. Cabe salientar que o grupo de trabalho atuará em consonância com a Comissão "Retorno Seguro" (Portaria 349/2020) e com o GT Retomada do Calendário Acadêmico (Portaria 298/2020). A primeira encarregada de planejar e organizar o retorno seguro das atividades presenciais - administrativas e acadêmicas - no âmbito do IFRS, no pós- pandemia, com base nas orientações dos órgãos governamentais de saúde, e em consonância com as demais redes públicas de ensino. E o GT responsável pela discussão e definição de princípios e diretrizes que vão orientar o retorno às atividades educativas presenciais nos *campi* do IFRS, entre outros esforços que se materializaram em ações diversas, como a inclusão social e a redução de impactos ambientais. Entre outras atividades, além de ter-se deixado o ginásio de esportes à disposição do Poder Executivo Municipal na condição de hospital de campanha – se necessário for -, doou-se "850 máscaras e 1.500 luvas cirúrgicas para atender a uma demanda emergencial da Secretaria Municipal de Saúde"; bem como, "47 mil litros de vinho, o qual foi transformado em álcool e doado, até o momento, ao município de Bento Gonçalves e outros seis da Serra Gaúcha"; Fez-se também a "Publicação de três vídeos convidando a comunidade a enviar sugestões ao Comitê Local, e o contato com os estudantes assistidos pela política de Assistência Estudantil do IFRS que se encontram nos grupos G1 e G2 de necessidades." (COMITÊ COVID19, 2020a, p. 1).

De acordo com a mesma fonte supracitada, outra iniciativa pontual foi a do projeto Superar, uma espécie de consultoria para o enfrentamento do Sars-CoV-2. Houve também a produção de vídeo com dicas de alimentação com a nutricionista do campus, e, especialmente a confecção de "Protetores faciais e caixas de proteção produzidos pelo Centro Tecnológico de Acessibilidade (CTA) para serem doados à rede de saúde," com o apoio do Lapec e do Sinasefe – Seção Bento Gonçalves. Já a professora Josiane Pasini e as psicólogas Ana Cláudia Kirchhof e Ana Maria Jung de Andrade desenvolveram o "Programa de Atenção Plena: a consciência para o aqui e agora", voltado às práticas de boa saúde mental aos servidores e estudantes do *campus*. Além de todas essas ações, houve

> a doação de cestas básicas a famílias de estudantes assistidos através da Política de Assistência Estudantil; a Campanha nas redes sociais com as hashtags #mostraaê e #queremostever, pela qual os estudantes e servidores do ***Campus*** Bento Gonçalves são desafiados a mostrar momentos de sua rotina durante a quarentena, a doação de 1.700 metros de TNT para confecção de máscaras em parceria com o Centro Revivi; o encaminhamento de orientações aos servidores do ***Campus*** e trabalhadores terceirizados sobre o período e os locais para obter a vacina contra a Influenza; o desenvolvimento de uma plataforma online para a divulgação de empresas locais que comercializam e prestam serviços utilizando o WhatsApp, a qual está sendo criada pelo "Programa Fábrica de Software: Laboratório Experimental de

> Desenvolvimento de Softwares com Integração Social", o Projeto "Ações de Apoio a Comunidades Carentes – Coronavírus", coordenado pela servidora Sirlei Bortolini, a live com Bruno Pereira Nunes, epidemiologista e professor do Departamento de Enfermagem em Saúde Coletiva e do Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas (Ufpel) e "A saúde mental no contexto da pandemia do novo coronavírus COVID-19", com as professoras da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas (Ufpel) Ariane da Cruz Guedes e Luciane Prado Kantorski e a , entre outros. (Ibid., p. 1).

Assim sendo, observamos o forte engajamento do *campus* para com a comunidade em que ele está inserido a partir de todas estas ações apresentadas.

6 I CONCLUSÃO

A responsabilidade social não é uma obrigação das organizações. Longe de ser uma obrigatoriedade, é, por vezes, associada a uma forma de se fazer uma conexão com a sociedade em que a instituição está inserida.

Deixamos esse registro elogioso aos envolvidos nessas ações que fazem toda a diferença na atual sociedade em que nos encontramos. Como vimos, seja com a doação de mais de um mil metros de TNT ou a criação de uma plataforma online com o intuito de se ajudar a divulgar as empresas serranas, ou pela doação de cestas básicas, e, de álcool gel e de *face Shields* aos profissionais de hospitais e aos bombeiros, entre outros, que atuam de frente no combate a pandemia, sem dúvidas, fez toda a diferença nos cuidados necessários para não se propagar mais ainda essa pandemia que aflige toda nossa sociedade.

Como visto neste artigo, a responsabilidade social é uma forma de a instituição proporcionar à comunidade da qual faz parte e a si mesma um ambiente melhor, tanto no presente quanto no futuro, aliando a ciência e a prática na esperança de uma vitória sobre essa pandemia.

REFERÊNCIAS

ASSESSORIA IFRS**. Em ação conjunta entre o IFRS e empresas, vinho é transformado em álcool 70%,** 2020. Disponível em: http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/noticia/em-acao-conjunta-entre-o-ifrs-e-empresas-vinho-e-transformado-em-alcool-70 Acesso em: 27 de marc. de 2020.

BARROS, Aidil Jesus de Oliveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOWEN, Howard R. **Social responsibility of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRASIL. **Lei 11.892/2008:** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências, 2008a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 21 de fev. de 2012.

CARDOSO, Áureo Vandré. **Histórico do IFRS *campus* Bento Gonçalves,** 2020. Disponível em: https://ifrs.edu.br/bento/institucional/historico/. Acesso em: 21 de fev. de 2020.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo: Cortez, 1998.

COMITÊ COVID19, IFRS. **Comitê Local de Acompanhamento e Prevenção à Covid-19,** 2020a. Disponível em: https://ifrs.edu.br/bento/institucional/comissoes/comite-local-de-acompanhamento-e-prevencao-a-covid-19/ . Acesso em: 21 de jun. de 2020.

COMITÊ COVID19, IFRS. **Questionário desenvolvido com o Comitê Local de Prevenção e Combate ao Covid-19 do IFRS *Campus* Bento Gonçalves.** Bento Gonçalves, mimeo, 2020b.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro Verde**: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 2001. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf Acesso em: 21 de jun. de 2020.

CUNHA, Miguel Arménio Rego Pina; CARDOSO, Carlos Cabral. **Teoria das Organizações e da Gestão**. Uma perspetiva histórica. Edições Sílabo, 2019.

IF PESQUISADO - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Guia de ambientação dos servidores de um Instituto Federal**. [S.I. : s.n.], 2014.

LÜDKE, Menga. ANDRÉ, Marli. P**esquisa em educação: abordagens qualitativas.** 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2014.

MONTEIRO, Rodrigo Câmara. **Entrevista concedida,** 2020. Diretor do IFRS *campus* Bento Gonçalves.

NEVES, Rose Irene Souza. **Gestão da ética na organização: possibilidade de construção de um estatuto ético a partir da constituição de um fórum permanente de debate.** Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.) Florianópolis-SC, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: < http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86725> Acesso em: 29 maio 2017.

CAPÍTULO 11

PRODUÇÃO MAIS LIMPA APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: EFICIÊNCIA, ECONOMIA E INOVAÇÃO.

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 06/09/2021

Suzana Carneiro de Oliveira
Universidade Federal Fluminense
Niterói– RJ
http://lattes.cnpq.br/3646951323666497

Theresa Cristina da Silva Cavalcanti
Universidade Federal Fluminense
Niterói– RJ
http://lattes.cnpq.br/5661324223896326

Juliana Cavalcanti de Lorenzi
CENTRO UNIVERSITÁRIO IBMR
Rio de Janeiro - RJ
http://lattes.cnpq.br/5263312178370604

Charles Silva dos Santos
Rio de Janeiro – RJ
Escola Nacional de Saúde Pública
http://lattes.cnpq.br/1490744948080361

RESUMO: A Produção Mais Limpa (P+L) é uma ferramenta positiva capaz de auxiliar na redução dos impactos ambientais e o consumo de recursos naturais durante o desenvolvimento de processos de produção e serviços. A partir daí, o presente artigo teve como objetivo geral, realizar uma investigação em uma instituição pública de ensino, utilizando como base um estudo de caso, em que se almeja diagnosticar os desperdícios existentes durante o processo estrutural e funcional da confecção de diplomas tornando mais efetiva a qualidade ambiental na prestação desse serviço de forma eco eficiente. Foi utilizado como fonte de dados documentos, arquivos, artefatos físicos, observações sistemáticas diretas e questionário aberto, para a construção de um diagnóstico dos aspectos estruturais e funcionais de gerenciamento e controle do processo, desde sua solicitação até a entrega da certificação ao aluno, identificando os desperdícios existentes e evidenciando as entradas e saídas de materiais de cada etapa. Com isso, foram apresentadas ações voltadas para oportunizar uma produção mais limpa minimizando o volume de resíduos gerados, assim como, a priorização ambiental e econômica para sua aplicação. Isso pode gera como benefícios como redução dos impactos ambientais mediante a redução de resíduos sólidos, aliada a uma cultura ambiental com condutas mais racionais.

PALAVRAS - CHAVE: Produção mais limpa; Gestão Pública; Inovação.

CLEANER PRODUCTION APPLIED TO A PUBLIC TEACHING INSTITUTION: EFFICIENCY, ECONOMY AND INNOVATION

ABSTRACT: Cleaner Production (P & L) is a positive tool capable of helping to reduce environmental impacts and consumption of natural resources during the development of production processes and services. From this, the present article had as general objective, to carry out an investigation in a public institution of education, using as base a case study, in which it is desired to diagnose the wastes existing during the structural and functional process of the making of diplomas making more Effective the

environmental quality in the provision of this service in an efficient way. Data, documents, physical artifacts, direct systematic observations and open questionnaire were used as source of data for the construction of a diagnosis of the structural and functional aspects of management and control of the process, from its request to the delivery of the certification to the student, identifying the existing wastes and evidencing the inputs and outputs of materials of each step. With this, actions were presented aimed at opportunizing a cleaner production, minimizing the volume of waste generated, as well as the environmental and economic prioritization for its application. This can generate benefits such as reduction of environmental impacts through the reduction of solid waste, coupled with an environmental culture with more rational conducts.
KEYWORDS: Cleaner production; Public administration; Innovation.

1 I INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo o mundo vivenciou diversas transformações econômicas, sociais, políticas e ambientais, tornou-se mais globalizado e interligado, exigindo das organizações constantes mudanças e atualizações para acompanhar o ritmo do cenário atual.

Segundo Ribeiro, Moura e Pirote (2016), o meio ambiente vem sofrendo agressões de diversas formas, principalmente com o excessivo uso dos recursos naturais e a poluição constante. Os impactos causados acabam colocando em risco a sobrevivência das gerações futuras.

Segundo Alves (2001), direcionar estratégias para preservar o meio ambiente pode ser uma forma até de se obter vantagem competitiva, pois cada vez mais as empresas terão de enfrentar novos desafios minimizando os impactos ambientais para manterem eficientes e lucrativas.

A partir daí, a Produção Mais Limpa (P+L) é uma ferramenta positiva capaz de auxiliar na redução dos impactos ambientais e o consumo de recursos naturais durante o desenvolvimento de processos de produção e serviços. A proposta é desenvolver continuamente estratégias ambientais preventivas e integradas, realizando uma revisão da rotina de produção evitando desperdícios e otimizando ações. O foco está em ampliar eficiência, reduzindo os riscos ambientais para a sociedade, permitindo assim, minimizar custos, e possibilitando alavancar o potencial inovador da organização, visando ganhos de competitividade e, a otimização dos processos com a responsabilidade ambiental no setor produtivo brasileiro. (Werner, Bacarji, Hall, 2011)

A partir daí, presente artigo terá como objetivo geral, realizar uma investigação em uma instituição pública de ensino, utilizando como base um estudo de caso, em que se almeja diagnosticar os desperdícios existentes durante o processo estrutural e funcional da confecção de diplomas tornando mais efetiva a qualidade ambiental na prestação desse serviço de forma eco eficiente. Assim surge a seguinte questão de pesquisa: **Como a ferramenta de P+L poderia minimizar o volume de resíduos gerados evitando**

desperdício durante processo da elaboração e confecção de diplomas, causando um menor impacto ambiental?

Neste trabalho o foco é abordar a minimização de resíduos sólidos trazendo contribuição em termos de conteúdo, já que aborda um estudo de caso específico em uma Instituição Pública de Ensino, tendo os seguintes objetivos específicos, que devem ser alcançados no decorrer deste trabalho:- Diagnosticar os aspectos estruturais e funcionais de gerenciamento e controle do processo de elaboração de diplomas;- Identificar os desperdícios existentes durante o processo analisado, evidenciando as entradas e saídas de materiais;- Destacar as ações que possam oportunizar uma produção mais limpa minimizando o volume de resíduos gerados .

2 I REVISÃO DA LITERATURA

Para a compreensão de um processo de produção e serviço é de extrema importância a análise de como funcionam todos os componentes de um sistema, a fim de facilitar a avaliação de sua eficácia e a identificação de deficiências, fornecendo subsídio ao tomador de decisão para verificar quais atividades agregam ou não agregam valor à operação. Isso facilita no acompanhamento dos desperdícios de materiais gerados no decorrer das demandas, possibilitando um olhar mais aprofundado e crítico sobre cada fase, com foco voltado para a minimização de resíduos gerados no decorrer delas. (SODRÉ, 2013)

O trabalho do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambienta (CETESB), publicado em 2005, afirma que, "o processo de urbanização, aliado ao consumo crescente de produtos menos duráveis e/ou descartáveis, também vem provocando um aumento do volume e diversificação dos resíduos sólidos gerados" (PNUMA; CETESB, 2005, p. 47).

Produção mais limpa é uma estratégia ambiental que auxilia a organização a aumentar a eficiência global e reduzir os riscos aos seres humanos e ao meio ambiente. Este método pode ser adotado em qualquer setor e porte de atividade a partir de uma análise técnica, econômica e ambiental detalhada do processo produtivo. (PIMENTA, GOUVINHAS, 2012)

A temática da Produção mais Limpa surgiu, inicialmente em 1991, proposto pela UNIDO/UNEP, como uma abordagem intermediária entre a Produção Limpa do Greenpeace e a minimização de resíduos do Environmental Protection Agency (EPA), ambos focados na preocupação com o meio ambiente e na minimização de danos ao ecossistema. O objetivo é fortalecer economicamente a indústria através da Prevenção da Poluição, inspirado no desejo de contribuir com a melhoria da situação ambiental. (PIMENTA; GOUVINHAS, 2007).

A implementação da ferramenta Produção mais limpa (P+L) prevê três ações específicas: redução da fonte, reciclagem interna e reciclagem externa. Para isso é

necessário analisar o processo de produção mapeando as entradas (matéria-prima, água, energia) e saídas (resíduos, emissões, efluentes). A partir daí, identifica-se as maiores fontes de impacto ambiental e propõem-se a classificação das ações de acordo com a prioridade de resolução de cada etapa.

A Produção Mais Limpa requer investimento na aplicação de know-how buscando melhorar a eficiência, adotando melhores técnicas de gestão, fazendo alterações por meio de práticas de housekeeping ou soluções caseiras e revisando políticas e procedimentos quando necessário. Ao mesmo tempo em que, é importante também, a mudança das atitudes institucionais, o que significa encontrar uma nova abordagem para o relacionamento entre a indústria e o ambiente. Outro fator relevante é implantação da inovação das tecnologias, tornando os processos muito mais eficientes e eficazes, em prol de reduzir produção de resíduos.

Os princípios teóricos da P+L, podem ser transformados em ações concretas vinculadas a procedimentos e normas ambientais. Estas devem priorizar a reflexão a fim de impulsionar o desenvolvimento de projetos para o meio ambiente no contexto organizacional. Segundo Araujo (2002), durante o processo de implementação institucional de um programa de P+L, podem surgir grandes obstáculos, como: resistência à mudança, pouca informação sobre a técnica e a importância dada ao ambiente natural, a ausência de políticas nacionais que deem suporte às atividades sustentáveis, barreiras econômicas e impasses referentes ao papel da equipe de implantação.

Diante disso, deve-se investir em programas de conscientização sobre a importância ambiental. A metodologia de implementação do programa de Produção mais limpa pode ser dividida em cinco etapas, de acordo com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). São elas: a) Planejamento e Organização; b) Pré-avaliação e diagnóstico; c) Avaliação das Oportunidades P+L; d) Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental; e) Planos de Continuidade para P+L. De acordo com o Centro Nacional de Tecnologias Limpas (CNTL, 2012) essa sequência também representa as etapas a serem seguidas para a implementação de um programa de P+L em um processo produtivo.

Já a Rede Brasileira de Produção Mais Limpa, sugere outros passos a serem seguidos para a implantação da P+L (CEBDS, 2003) no relatório referente ao período de 1999 a 2002, destacando: Sensibilização e capacitação; Elaboração dos balanços de materiais, de água e de energia; Análise dos balanços de materiais, água e energia; Priorização das opções de produção mais limpa; Implementação das opções e monitoramento dos indicadores; Elaboração de relatório técnico, ambiental e econômico; Elaboração de Plano de Melhoria Contínua.

Em termos ambientais, a metodologia de P+L, prioriza ações que podem ser divididas em três níveis: o nível 1 engloba a minimização na fonte e o combate ao desperdício,

através de modificações no processo ou no produto. A reciclagem interna caracteriza o nível 2, que visa o reaproveitamento de materiais em processos dentro da própria empresa. Já o nível 3, busca por meio da reciclagem externa e de reintegração aos ciclos biogênicos, a reutilização de resíduos e emissões. (ROHRICH, CUNHA, 2004)

Segundo Chaves (2008) a produção mais limpa está ganhando força no Brasil pela crescente formação do CNTL. Algumas iniciativas de P+L mais relevantes são a Rede Brasileira de P+L, a Rede de Tecnologias Limpas e Minimização de Resíduos, o Centro SENAI de P+L de São Paulo e a Mesa Redonda Paulista para a Produção Limpa.

Há evidências de que a gestão ambiental brasileira está passando por um processo evolutivo e alcançando metas que podem ampliar ações na política ambiental. Assim, indo além de propostas meramente corretivas, com finalidade de cumprirem a legislação ou minimizar problemas originados por acidentes.

O Ministério do Meio Ambiente (MMA) criou a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), com o objetivo de instaurar um processo de construção de uma nova cultura na administração pública, que visa à conscientização dos servidores em relação ao meio ambiente, através da otimização dos recursos para o combate ao desperdício e para a busca de melhores condições no ambiente de trabalho. Dessa forma, tem crescido o número de organizações em busca de um Sistema de Gestão Ambiental. Alguns procedimentos da A3P são semelhantes aos da norma ISO 14001,e sua maior ênfase está no combate ao desperdício, através dos 3R's: reduzir, reciclar e reutilizar a quantidade de resíduos gerados. (SODRÉ,2012)

3 I METODOLOGIA

A presente investigação foi realizada em uma instituição pública de ensino, com foco qualitativo. Este tipo de análise tem como preocupação fundamental, a investigação do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com a situação que está sendo estudada. (GODOY, 1995, p.62)

O levantamento de dados foi realizado em duas etapas: na primeira foi feito o registro e análise da documentação, análise de arquivos e artefatos físicos. Na segunda foi utilizado o método de observações sistemáticas diretas, complementadas com questionário aberto focando a realização do mapeamento das demandas realizadas durante o processo investigado.

O presente artigo apresenta uma pesquisa essencialmente exploratória que resultou numa análise sobre um dos inúmeros processos realizados no Departamento de Registros Acadêmicos, gerando propostas de ações para a implementação da ferramenta P+L nesse processo.

4 | ANÁLISE DE DADOS

A observação foi realizada no setor da secretaria, denominado Departamento de Registro Acadêmico (DERAC), durante os meses de novembro e dezembro de 2016. Para este relato foi selecionado o setor específico SEDIC - Seção de Diplomas e Certificações e os setores relacionados diretamente com o processo analisado.

Após a primeira fase da pesquisa que foi voltada para o levantamento bibliográfico sobre o tema em debate, foi realizada o diagnostico dos aspectos estruturais e funcionais do gerenciamento e controle do processo analisado, com objetivo de construir a pré-avaliação focada em diagnosticar as atividades executadas e identificar as possibilidades da implantação da P+L.

Foi possível acompanhar a realização de todo processo de elaboração de diplomas e certificados, desde sua solicitação até a entrega do documento ao aluno. Salientando que a unidade observada é a sede, responsável pela emissão de todas as certificações, de um grupo institucional que é composto por outras unidades descentralizadas. Para a emissão das certificações é necessário que várias etapas distintas, a seguir há a descrição de cada "entrada" e "saída" de materiais nas diversas fases, construindo com esses dados no quadro 1, que sintetiza estas informações:

ENTRADAS	PROCESSOS	SAÍDAS	OPORTUNIDADES	PRIORIZAÇÃO			
				AMBIENTAL	ECONÔMICO	TOTAL	AÇÃO PARA CURTO PRAZO
10 cópias	**< 1º ETAPA > ENTRADA DE DOCUMENTOS DE SOLICITAÇÃO DE DIPLOMAS**	10 cópias arquivadas, descartadas	Racionalização das cópias (redução)	1	1	1	x
			Reciclagem externa	3	2	6	
			Automação do processo - informatização com novas Tecnologia	1	3	3	
1/2 folha papel A4	**< 2º ETAPA > SOLICITAÇÃO DA PASTA AO SEARQ**	folhas descartada	Automação do processo - informatização com novas Tecnologia	1	3	3	
			Otimização dos parâmetros - racionalização dos espaços para ter melhor aproveitamento das folhas (redução)	1	1	1	X

1 folha de papel A4	**< 3º ETAPA > RASCUNHO MANUAL DO DIPLOMA**	folhas descartada	Otimização dos parâmetros - racionalização dos espaços para ter melhor aproveitamento das folhas (redução)	1	1	1	X
			redefinição do processo de forma informatizada	1	1	1	
TINTA	**< 4º ETAPA > DIPLOMA DIGITADO E IMPRESSO**	CARTUCHO	Reuso do cartucho	2	2	4	
CARTUCHO							
PAPEL TIMBRADO							
1/3 DA FOLHA DO LIVRO DE PAPEL COM 200 FLS.	**< 5 º ETAPA > REGISTRO MANUAL NO LIVRO DE CONTROLE**	---	Automação do processo - informatização com novas Tecnologia	0	0	0	
CARIMBOS	**< 6 º ETAPA > DIPLOMAS CARIMBADOS**	ALMOFADAS E CARIMBOS DESCARTADOS	Substituição de embalagem (refil de tinta)- redução do impacto	1	2	2	
TINTAS			substituição de matéria-prima no processo (utilização de um carimbo automático	1	3	3	
ALMOFADAS							
---	**< 7º ETAPA > ASSINATURA DOS DIPLOMAS**	--	---	0	0	0	
FOLHA DA FICHA	**< 8º ETAPA > ELABORAÇÃO DA FICHA DE CONTROLE DE SAÍDA DO DIPLOMA**	SOBRA DAS FICHAS	Otimização dos parâmetros - racionalização dos espaços para ter melhor aproveitamento das folhas (redução)	1	1	1	X

Quadro 1- Quadro demonstrativo de processos

Fonte: próprio autor

1ª etapa – Entrada de Documentações e Solicitação das Certificações: Para a solicitação do diploma o aluno entrega um requerimento a cópia da: Certidão de Nascimento ou Casamento; RG; CPF; Título de Eleitor com comprovante de votação da última eleição; Certificado de Reservista; Certificado e Histórico do curso anterior; Histórico do Ensino Médio e do Técnico. Salienta-se que a grande maioria já se encontra na pasta do aluno, entregues durante a matrícula. Contudo solicita-se novamente para evitar possíveis pendências. Nessa primeira etapa há como *Entrada,* 10 páginas A4 de cópias de documentos, que após a utilização serão arquivadas temporariamente e depois descartadas, gerando esta mesma quantidade de papel para *Saída*. O*portunidade a curto prazo* é a redução destas cópias, a partir de sua racionalização de maneira que se gerencie os documentos existentes na

pasta do aluno evitando material duplicado e desnecessários. Uma oportunidade longo prazo é a introdução de um sistema tecnológico que possa substituir a cópia em papel por imagem digitalizada, de maneira segura e eficiente. Essas medidas representam uma minimização de resíduos sólidos.

2ª etapa – Solicitação da pasta do aluno ao Setor de Arquivo – SEAR: a pasta do aluno é solicitada ao setor de arquivo, na qual consta todo o registro físico da vida acadêmica e documentos pessoais do mesmo. Para este procedimento é necessário o preenchimento de uma ficha de solicitação em que são descritos os dados do aluno. Nesse caso, há como *entrada* ½ folha de papel A4, por aluno, para cópia do modelo da ficha, que após a utilização é descartada gerando o mesmo volume de *saída.* Como oportunidade em curto prazo, é a racionalização dos espaços de maneira estratégica para gerenciar as informações, por exemplo, dinamizando-as de maneira tabelar. Isso acabará diminuindo o número de folhas utilizadas, já que dispondo as informações em linhas e colunas, os dados, por aluno, seriam apenas uma linha de uma página A4, em que é possível condessar cerca de 30 linhas, isso reduziria drasticamente o volume de papel descartado ao final do processo e que deve ir para reciclagem externa. Outra oportunidade, para ser aplicada em longo prazo, e que exige mais recurso econômico, é a introdução de um sistema tecnológico que possa substituir a solicitação em papel por virtual, encaminhada, por exemplo, via e-mail ou pela intranet, ao setor de arquivo, de maneira segura e de acesso eficiente.

3ª etapa - RASCUNHO MANUAL DO DIPLOMA: Na 3ª etapa é feito um rascunho manual para o Diploma, a fim de evitar erros ortográficos ou dúvidas de carga horária. Para tal, é utilizando como *entrada* uma folha de papel A4, com a cópia do modelo de diploma a ser impresso, gerando como *saída* esta mesma folha, após finalização do processo de confecção de diploma. Como oportunidade, é possível propor a racionalização dos espaços de maneira estratégica para gerenciar as informações, ocupando uma mesma folha com 3 rascunhos de alunos diferentes, sem prejuízo de informações. Outra opção ainda, seria a supressão dessa etapa, não efetivando mais a confecção desse rascunho, substituindo essa prática por uma conferência do diploma já digitado no computador para evitar erros.

4ª etapa - DIPLOMA DIGITADO E IMPRESSO: A 4ª etapa corresponde a digitação e impressão do diploma, o que acaba tendo como *entrada*: tinta, cartucho e papel timbrado. Como *saída* há o cartucho da impressora que após o uso total da tinta acaba sendo descartado. A oportunidade pode ser o reaproveitamento deste, através do reuso do cartucho.

5º - etapa - REGISTRO MANUAL NO LIVRO DE CONTROLE: Na 5ª etapa é realizado o registro manual no livro de controle de diplomas, em que são descritas as informações referentes a formação do referido aluno. Esta demanda tem como *entrada* o próprio livro de registro que possui cerca de 200 folhas de papel A4, sendo utilizado 1/3 de cada uma para o registro por aluno. Já a *saída*, não existe diretamente, pois este livro acaba sendo um a documentação para ser arquivada pela instituição. Contudo, uma opção

para otimizar o processo pode ser a introdução de tecnologia segura de maneira que este registro seja virtual e não em papel. Esta proposta pode garantir a confecção de processos de forma mais limpa, eficiente e até mais rápida através do gerenciamento das informações institucionais por meio de introdução de novas tecnologias. Para isso, é necessário o investimento em sistemas eletrônicos de controle de documentos e registros, facilitando o acesso a informação pela pessoa certa, na hora certa, com o mínimo de esforço e custo. (JOSEPH;DEBOWSKI;GOLDSCHMIDT, 2013).

6º - etapa - DIPLOMAS CARIMBADO: Nesta 6ª etapa, os diplomas são devidamente carimbados e assinados. Assim, se tem como *entrada* os carimbos, tinta e almofada de carimbo. A tinta acaba tendo como *saída* o pote de tinta. Uma oportunidade pode ser a substituição do pote por embalagens de refil, que tem uma duração maior e reduzem o impacto. Devido ao desgaste causado pelo uso, da mesma forma que a almofada gera como saída a almofada descartada, o carimbo gera como saída o carimbo descartado. Como oportunidade para as duas saídas propõe-se a substituição por um carimbo automático que já traz acoplado a ele a almofada, reduzindo o volume de material a ser descartado e que este descarte seja encaminhado para a reciclagem externa.

7º etapa - DIPLOMAS ENCAMINHADOS PARA ASSINATURAS: Após a elaboração e impressão dos diplomas, eles são encaminhados para assinatura no Departamento de Ensino de Nível Médio e Técnico e na Direção Geral. Nesse processo não há entradas, nem saídas.

8ª etapa - ELABORAÇÃO DA FICHA DE CONTROLE DE SAÍDA DO DIPLOMA: Nesta etapa há elaboração de uma ficha de controle de saída de diploma, na qual o aluno assina no verso para confirmar a retirada do documento. Como *entrada* temos uma folha de papel cartão onde são impressas a informações referentes a formação do aluno. A *saída* desse processo são as sobras das bordas das fichas já que há espaços em que não há impressão, devido ao mal aproveitamento do papel. Como oportunidade, também é possível otimizar os parâmetro de maneira a racionalização dos espaços de forma estratégica para gerenciar as informações, ocupando em uma mesma folha diversas fichas.

5 I PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES

Para implantação de uma nova cultura de Produção mais Limpa na Instituição pesquisada, buscou-se tomar como foco a os procedimentos de A3P, que são semelhantes as normas da ISSO 14001. Nesse contexto, objetivo é o combate ao desperdício tanto para o ambiente de trabalho, quanto ao meio ambiente. através da aplicação dos 3R's, que se traduz em: Reduzir, Reciclar e Reutilizar.

No contexto ambiental foi estabelecido: o número 1 para ações de prevenção com Redução, tendo maior peso; número 2 para ações de Reuso, com peso mediano; 3 para ações de reciclagem externa, com peso menor. No nível econômico, considerou-se

uma escala de 1 à 3, em que: 1 são as propostas menos onerosas financeiramente; 2 as medianas; 3 as mais caras.

Com esses dados foi realizado o cálculo de multiplicação dos níveis ambientais pelos econômicos, resultando no Total de cada oportunidade. Este dado final possibilitou concluir que, as ações indicadas para serem realizadas primeiramente, são as que geram menor valor total, pois conciliam tanto as questões ambientais, quanto econômicas. Sendo assim, destacam-se as oportunidades mais indicadas como: eliminação das cópias na primeira etapa do processo, otimização dos parâmetros - racionalização dos espaços para ter melhor aproveitamento das folhas na 2º, 3º e 8ª etapas.

Para ambos os casos é possível construir elaborar um índice de indicadores concretos que tornam resultados passíveis de verificação, em que se dividir o total de resíduo de papel que será descartado, pela quantidade de papel efetivamente consumido: QRP – Quantidade de Resíduo de Papel/QPC Quantidade de Papel Consumido. Dessa forma, este parâmetro pode auxiliar no controle do desempenho dessa proposta de ação, sendo possível através dele, diagnosticar sua eficiência proposta, antes da sua aplicação, de acordo com o maior e menor índice.

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou o tema da Produção mais limpa a partir de um estudo de caso, com foco no aprimoramento do gerenciamento de um processo de elaboração e confecção de diplomas em uma instituição pública de ensino. Foram utilizadas diversas bibliografias para constituir as bases teóricas da investigação, vislumbrando o a implementação de oportunidades como reciclagem, reuso, racionalização das impressões e otimização dos parâmetros operacionais.

Foi utilizado como fonte de dados documentos, arquivos, artefatos físicos, observações sistemáticas diretas e questionário aberto, para a construção de um diagnóstico dos aspectos estruturais e funcionais de gerenciamento e controle do processo, desde sua solicitação até a entrega da certificação ao aluno, identificando os desperdícios existentes e evidenciando as entradas e saídas de materiais de cada etapa. Com isso, foram apresentadas ações voltadas para oportunizar uma produção mais limpa minimizando o volume de resíduos gerados, assim como, a priorização ambiental e econômica para sua aplicação, constatando as propostas inicialmente mais viáveis a curto prazo, que foram a: eliminação das cópias na primeira fase do processo, racionalização dos espaços para ter melhor aproveitamento das folhas na 2º,3º e 8ª etapas.

Em um segundo momento outras ações podem ser aplicadas em um prazo mais longo, já que exigem maiores recursos, como a introdução de um sistema tecnológico que possa automatizar algumas demandas de maneira eficiente e segura, a reciclagem externa e a substituição de produtos por embalagens que possibilitem o reuso, a partir de refil.

Ante o exposto, pode-se apontar como vantagens do uso eficiente dos materiais envolvidos a redução da perda desses e a simplificação de todo o processo. Além disso, as oportunidades apresentam ainda benefícios como redução dos impactos ambientais mediante a redução de resíduos sólidos, aliada a uma cultura ambiental com condutas mais racionais.

Há muito que se fazer na prevenção da degradação do ecossistema, reconhecer esta necessidade já é um grande avanço no contexto de uma instituição pública, uma vez que, culturalmente é recente a preocupação com o desperdício. Assim, podem surgir muitos obstáculos como, resistência à mudança, pouca informação sobre as novas tecnologia, pouca conscientização sobre a importância dada ao ambiente natural, a ausência de políticas públicas voltadas para atividades sustentáveis, barreiras econômicas.

Assim, é necessário que os gestores organizacionais invistam na conscientização e incentivem programas direcionados a práticas mais sustentáveis para que, além de preservar o meio ambiente, proporcionem vantagens econômicas. Em suma, essa mudança precisa redirecionar a instituição para que no futuro, esta se adapte à evolução, respeitando e contribuindo com a preservação do planeta. Como indicação para pesquisas futuras, sugere-se investigar os aspectos positivos que podem ser associados à resistência á mudança no processo de implementação de P+L, no serviço público principalmente.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 9001:2008, **Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ALVES, J. A. Lindren. **Relações Internacionais e Temas Sociais, a década das Conferências**. Brasília, IBRI, 2001.

ARAÚJO, A. F. **A aplicação da Metodologia de Produção Mais Limpa: Estudo em uma empresa do setor de construção civil**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

CHAVES, A.C. de C.; SILVA, F. F. da. Desenvolvimento sustentável com ênfase na produção limpa: estudo sobre as construtoras de Maringá. Revista em Agronegócios e Meio Ambiente, v. 1, n. 3, p. 345-356, set./dez. 2008

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável 2012. Guia da Produção Mais Limpa – Faça Você Mesmo. Disponível em: <http://www.gerenciamento.ufba.br/Downloads/guia-da-pmaisl.pdf> Acesso em: 24/02/2017.

CNTL/SENAI. O que é produção mais limpa? Disponível em: <http://wwwapp.sistemafiergs.org.br/portal/page/portal/sfiergs_senai_uos/senairs_uo697/O%20que%20%E9%20Produ%E7%E3o%20mais%20Limpa.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2017.

FRANKLIN, R.; SPINLER, S.S.S**. Shared Warehouses – Sharing Risks and Increasing Eco-efficiency.** International Commerce Review, v. 10 n.1, 2011.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.

JOSEPH, P.; DEBOWSKI, S.; GOLDSCHMIDT, P. **Search behaviour in electronic document and records management systems:** An exploratory investigation and model. Information Research, vol. 18, no. 1. 2013.

PIMENTA, H. C. D.; GOUVINHAS, R. P. **A produção mais limpa como ferramenta da sustentabilidade empresarial**: um estudo no estado do Rio Grande do Norte. Revista Produção, 22(3), 462-476. 2012.

PNUMA; CETESB, São Paulo (Estado). **Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental. A produção mais limpa e o consumo sustentável na America Latina e Caribe**. São Paulo: PNUMA/SMA/CETESB, 2005. Disponível em: <http://www.cetesb.sp.gov.br/Tecnologia/producao_limpa/documentos/pl_portugues. pdf>. Acesso em: 25 jan. 2012.

ROHRICH, S.S. & CUNHA, J.C. **A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 81-97. 2004.

RIBEIRO, D.; MOURA, L. S. de; PIROTE, N. S. dos S. A. **Sustentabilidade: Formas de Reaproveitar os Resíduos da Construção Civil**. Revista Cienc. Gerenc., v. 20, n. 31, p. 41-45, 2016.

SODRÉ, C. et al. **Produção mais limpa: uma proposta para o preparo físico das obras da biblioteca central do CEFET/RJ. 2012**. XVII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Arquivo Eletrônico (on-line). Acesso em 23 de Setembro de 2016. Disponível em http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QFN.pdf

CAPÍTULO 12

GASTOS HOSPITALARIOS DERIVADOS DE LA MALA COLOCACIÓN DE CATÉTER TENCKHOFF

Data de aceite: 25/10/2021

Martin Eduardo Avendaño Mejia
Maestro en Administración en Instituciones de Salud Martin Eduardo Avendaño Mejia, Enfermero General 80, titular del servicio de diálisis en el turno vespertino del Hospital General de Zona y Unidad Medica de Atención Ambulatoria #1" Dr. Demetrio Mayoral Pardo" del Instituto Mexicano del Seguro Social

RESUMEN En México, la población envejeciendo y los estilos de vida nada saludables, conlleva un incremento en la incidencia de enfermedades crónicas degenerativas, lo cual presenta una serie de nuevos retos en materia de salud, entre los que destaca una demanda creciente de tratamientos de sustitución renal, lo que a su vez conlleva una serie de problemas administrativos. La diálisis peritoneal es la primera terapia de sustitución ofrecida en Oaxaca y para ello se necesita la colocación de un catéter, que cuando esta falla se necesita que se reemplace por otro, para ello el estudio analiza 1,239 pacientes que iniciaban terapia en diálisis peritoneal de las cuales el 24.9% (309 pacientes) disfuncionaron post colocación, se analizó la posible causa y se analiza los gastos que conllevan la disfunción de ellos.

PALABRAS CLAVE: Costos, Disfunción, Catéter Tenckhoff.

HOSPITAL EXPENSES DERIVED FROM THE BAD PLACEMENT OF TENCKHOFF CATHETER

ABSTRACT In Mexico, the aging population and unhealthy lifestyles, leads to an increase in the incidence of chronic degenerative diseases, which presents a series of new challenges in health, including a growing demand for substitution treatments. kidney, which in turn leads to a series of administrative problems. peritoneal dialysis is the first substitution therapy offered in Oaxaca and for this the placement of a catheter is needed. When this fails, it needs to be replaced by another, for this the study analyzes 1,239 patients who started therapy in peritoneal dialysis of the which 24.9% (309 patients) dysfunction post-placement, the possible cause was analyzed and the expenses that lead to their dysfunction are analyzed.

KEYWORDS: Cateter Tenckoff, Gastos, Disfuncion.

DESPESAS HOSPITALARES DERIVADAS DA MÁ COLOCAÇÃO DO CATETER TENCKHOFF

RESUMO: No México, o envelhecimento da população e estilos de vida pouco saudáveis levam a um aumento da incidência de doenças crônico-degenerativas, o que apresenta uma série de novos desafios à saúde, entre os quais se destaca uma crescente demanda por tratamentos de substituição. Renal, que por sua vez envolve uma série de problemas administrativos. A diálise peritoneal é a primeira terapia substitutiva oferecida em Oaxaca e para isso é necessária a

colocação de um cateter, que quando esta falha necessita ser substituída por outro, para isso o estudo analisa 1.239 pacientes que iniciaram a terapia dialítica peritoneal dos quais 24,9% (309 pacientes) apresentaram disfunção pós-colocação, a possível causa foi analisada e os custos associados à sua disfunção foram analisados.

INTRODUCCIÓN

La Sociedad Internacional de Nefrología publica a través de sus Guías KDIGO (KIDNEY DISEASE IMPROVING GLOBAL OUTCOMES), define a la Enfermedad Renal Crónica como anomalías de la estructura o función del riñón presentes durante más de 3 meses con implicaciones para la salud. Cuando el usuario llega a la Insuficiencia Renal Crónica terminal es documentado con una tasa de filtrado glomerular < 15 ml/min, donde se requiere empleo de alguna terapia sustitutiva de la función renal. Las terapias sustitutivas son el recurso terapéutico de soporte renal en cualquiera de las modalidades: diálisis peritoneal, hemodiálisis o trasplante.

La enfermedad renal crónica (ERC) está relacionada directamente con hipertensión, diabetes y dislipidemias, enfermedades que han alcanzado proporciones epidémicas en nuestro país. La ERC es un proceso multifactorial de carácter progresivo e irreversible que frecuentemente conduce a un estado terminal en el cual la función renal se encuentra lo suficientemente deteriorada como para ocasionar la muerte del paciente o bien para requerir de terapias de sustitución renal. Lo que nosotros vemos es solo una punta de iceberg ya que no contamos una base de datos donde podamos ver las etapas previas de ERC, y por lo que en dichas etapas no manifiesta sintomatología que deriva a una nula visita médica.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

La situación legal y ética del estudio está en virtud del decreto por el que se adicionó el Artículo 4o. Constitucional, publicado en el Diario oficial de la Federación de fecha 3 de febrero de 1983, se consagró como garantía social el Derecho a la Protección de la Salud; reglamentaria del párrafo tercero del Artículo 4o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a su mención el articulo 23.- En caso de investigaciones con riesgo mínimo, la Comisión de Ética, por razones justificadas, podrá autorizar que el consentimiento informado se obtenga sin formularse escrito, y tratándose de investigaciones sin riesgo podrá dispensar al investigador la obtención del consentimiento informado.

La investigación solo se designará a todo el paciente con colocación de catéter Tenckhoff de los años 2013 al 2018 en el Hospital General de Zona - Unidad Médica De Atención Ambulatoria #1 “Dr. Demetrio Mayoral Pardo” del Instituto Mexicano del Seguro Social. La muestra se compone 1,239 pacientes que iniciaban terapia en diálisis peritoneal. El instrumento fue documentado por lo que no se necesitó una validación de instrumento.

La cantidad de catéteres que se han colocado año con año van en incremento, en el 2013 se colocaron 158 catéteres y solo ingresaron 103 al programa, en el 2014 se colocaron 177 catéteres e ingresaron al programa 133, en el 2015 ingresaron 187 pacientes e ingresaron al programa 149 para el 2016 colocaron 189 catéteres e ingresaron al programa 157 pacientes, en 2017 se colocaron 225 catéteres ingresaron 180 pacientes al programa, y para el 2018 se colocaron dos 303 catéteres y de los cuales solamente 243 pacientes ingresaron al programa. En la tabla 1 podemos ver la relación que tiene estos datos, y en la tabla 2 una gráfica donde expone los resultados de la colocación de catéteres y los disfuncionales.

Años	Colocados	Ingreso a Programa	Disfuncionales	%
2013	217	166	51	23.5
2014	230	187	43	18.7
2015	261	198	63	24.1
2016	305	258	47	15.4
2017	225	180	45	20.0
2018	303	243	60	19.8

Tabla 1

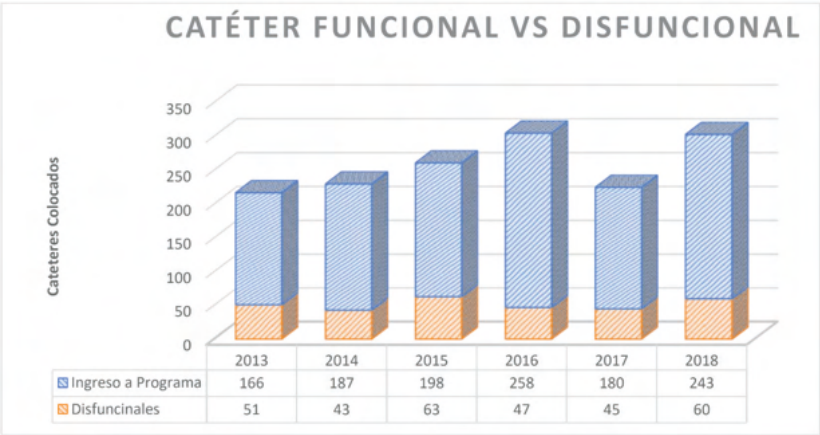


Tabla 2

En el cuadro se observa el año consecutivo del 2013 al 2018 cada uno de ellos tiene a su derecha la cantidad de pacientes que disfuncionaron a ello el promedio de día cama en medicina interna es de $8,333.00 aquí lo que se hizo fue multiplicar 51 * el promedio de día cama por la cantidad de procedimientos quirúrgicos se toma en cuenta que cada intervención quirúrgica de acuerdo a los montos emitidos en el diario oficial $22,829.00 son por cada intervención quirúrgica a ellos se les multiplicó por el número de pacientes

disfuncionales posteriormente ello a la derecha marcamos el promedio de día de estancia cama en medicina interna que es por 3 así que el dato obtenido el día por estancia cama se multiplica por 3 obteniendo el monto de día promedio cama para finalizar se suman tanto el costo de intervención quirúrgica con el costo de día cama en medicina interna y nos da el costo anual obtenido las siguientes cifras. Cabe destacar que los precios de dichos costos de obtiene de los diarios publicados en el Diario Oficial de la Federación, relativo a los costos unitarios de atención en hospitales de segundo nivel.

Año	Pacientes con catéteres disfuncionales	Promedio día cama en medicina interna	Promedio de recolocaciones por paciente	Por promedio día cama en medicina interna	Costo anual por disfunción de catéter
		$8,333.00	$22,829.00	(3 DIAS)	
2013	51	$ 424,983.00	$ 1,164,279.00	$ 1,274,949.00	$ 2,439,228.00
2014	43	$ 358,319.00	$ 981,647.00	$ 1,074,957.00	$ 2,056,604.00
2015	63	$ 524,979.00	$ 1,438,227.00	$ 1,574,937.00	$ 3,013,164.00
2016	47	$ 391,651.00	$ 1,072,963.00	$ 1,174,953.00	$ 2,247,916.00
2017	45	$ 374,985.00	$ 1,027,305.00	$ 1,124,955.00	$ 2,152,260.00
2018	60	$ 499,980.00	$ 1,369,740.00	$ 1,499,940.00	$ 2,869,680.00

Tabla 3

Cabe destacar que hay algunos gastos que se agregan por paciente pero que estos son omitidos por lo complejo de algunos casos dejando de solo los gastos ya mencionados en la tabla 3 y reflejados en la gráfica (tabla 4) los gatos que conlleva la disfunción de catéter Tenckhoff.

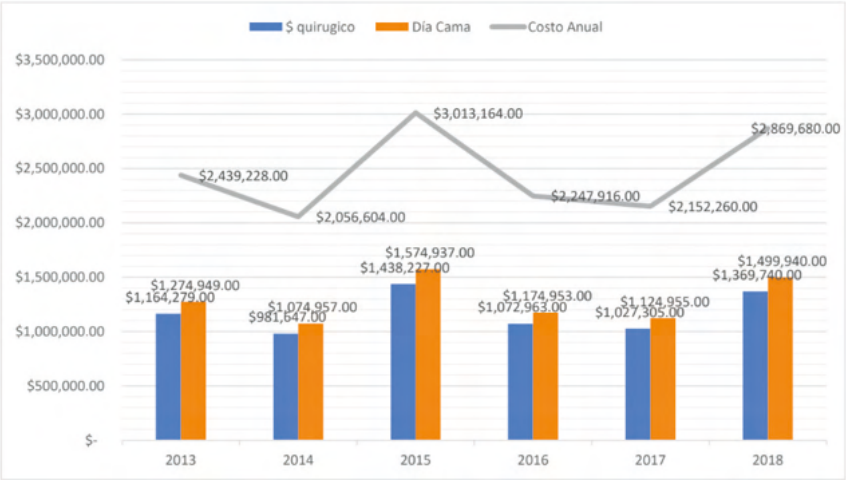


Tabla 4

A todo esto, parte del análisis dónde evaluamos el desempeño de cirujanos llegó a la conclusión que lo más conveniente es colocar de manera permanente que solamente los 4 cirujanos con la menor incidencia de disfunciones de catéter sean quienes colocan los catéteres, para poder así disminuir la incidencia de catéter Tenckhoff. Datos que podemos interpretar en la tabla 5. Donde se recogen datos de los 1239 usuarios y se conisderan todos los cirujanos (cx) que intervinieron en la colocacion de cateter, y donde el cx 18 fue donde re reunieron a los pacientes que tenian omisiones de papeleria y no se podia corroborar que dicho cirujano fuese el que en realidad lo coloco.

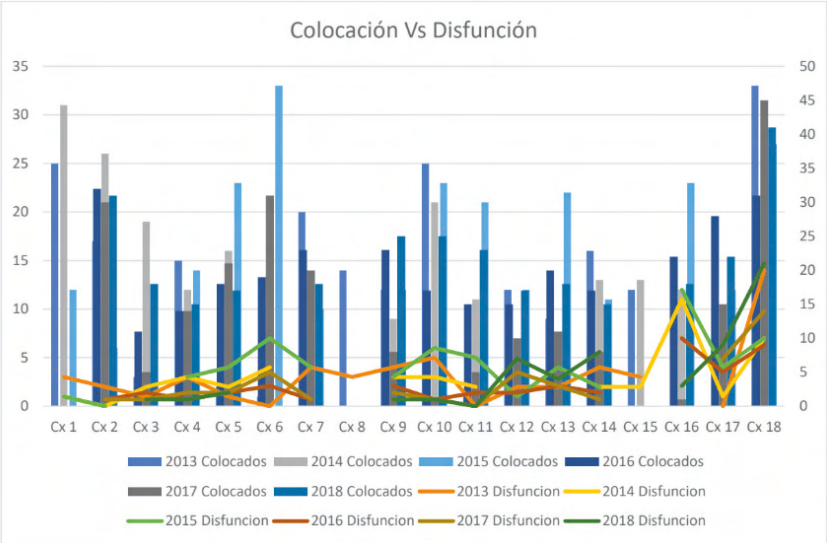


Tabla 5

En relación a los costos derivados de la disfunción de catéter Tenckhoff se han enviado directamente al comité de diálisis para su análisis al igual que se ha enviado la propuesta dicha en esta investigación y esperamos una pronta respuesta por parte del comité.

REFERÊNCIAS

1.- National Kidney Foundation. K/DOQI clinical practice guidelines for chronic kidney disease: evaluation, classification, and stratification. Am J Kidney Dis. 2002;39(suppl 2):S1-S266.

2.- Diálisis Peritoneal lo que se necesita saber (2007), National Kidney Foundation, http://www.kidney.org/sites/default/files/docs/peritonealdialysis_span.pdf

3.- Kidney Disease: Improving Global Outcomes (KDIGO) CKD Work Group. KDIGO 2012 clinical practice guideline for the evaluation and management of chronic kidney disease. Kidney Int Suppl. 2013;3:1-150.

4.- Levey AS. A decade after the KDOQI CKD guidelines. Am J Kidney Dis. 2012;60:683-685.

5.- Kasiske BL, Eckardt KU. Evidence and outcomes in CKD. Am J Kidney Dis. 2012;59:492-494.

6.- Liu WJ. Complications after tenckhoff catheter insertion: a single-centre experience using multiple operators over four years. Perit Dial Int 2010.

7.- L. Hernando Avendaño, Nefrología Clínica, tercera edición, editorial panamericana, año 2009, 799-810.

8.- Jesús Montenegro, Ricardo Correa-Potter, Miguel C. Riela. Tratado de Diálisis Peritoneal. Primera edición, año 2009, 655 páginas.

9.- Dres. J. Campos Sotas, R. Gianni Davis, P. Leal, J.C. Olivares de la Fuente, J. Rodríguez, V. Castro Giren Herrera. Aspectos quirúrgicos en el uso de catéter Tenckhoff Unidad de Urología, *Servicio de Cirugía, Hospital de Niños.*

10.- http://diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5554895&fecha=22/03/2019 Revisado el 24/08/19

CAPÍTULO 13

IMPACTO DA ADESÃO A NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO

Data de aceite: 25/10/2021
Data da submissão: 06/09/2021

Letícia de Souza Vilanova
Universidade do Estado de Mato Grosso
Sinop-MT
http://lattes.cnpq.br/1369366782077560

Fernanda Mosseline Josende Coan
Universidade do Estado de Mato Grosso
Sinop-MT
http://lattes.cnpq.br/6603892377833205

Paulo José Korbes
Universidade do Estado de Mato Grosso
Sinop-MT
http://lattes.cnpq.br/5807558386612077

RESUMO: A governança corporativa é apresentada como viável às organizações mesmo sendo onerosa, apresenta práticas que podem ser determinantes dentro de uma empresa. A Comissão de Valores Mobiliários - CVM afirma que as boas práticas de governança corporativa podem gerar benefícios para as organizações. Dentre os benefícios, existe o aumento de segurança ao investidor. Assim sendo, pode ocorrer um crescimento no valor de mercado e no volume das negociações das ações listadas em bolsa. Dentro desse contexto, este estudo tem como objetivo averiguar se as empresas possuem resultados positivos com a adesão aos níveis diferenciados de governança corporativa, nas empresas de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA. O estudo foi realizado com as empresas que aderiram os níveis diferenciados voluntariamente, onde foram excluídas da amostra as empresas que não tinham dados suficientes para a análise do ano anterior e posterior à sua adesão. Os resultados mostraram que a média dos níveis foi positiva, entretanto o que se sobressaiu foi o índice de negociabilidade, talvez pelo fato de que os valores das ações de uma organização podem variar de acordo com diversos fatores, que não a adesão dos níveis diferenciados.

PALAVRAS - CHAVE: Governança Corporativa; Valor de Mercado; Volume de Negociação; Bolsa de Valores

IMPACT OF ADHENSION TO CORPORATE GOVERNANCE LEVELS ON PUBLICLY LISTED COMPANIES

ABSTRACT: Corporate governance is presented as viable to organizations even though it is onerous; it presents practices that can be decisive within a company. The Brazilian Securities Commission - CVM states that good corporate governance practices can generate benefits for organizations. Among the benefits, there is an increase in investor security. Therefore, there may be an increase in the market value and in the trading volume of shares listed on the stock exchange. Within this context, this study aims to investigate whether companies have positive results by joining differentiated levels of corporate governance in publicly traded companies listed on the BM&FBOVESPA. The study was carried out with companies that voluntarily joined the differentiated levels, in which companies that did not have enough data for the analysis of the year

before and after their adhesion were excluded from the sample. The results showed that the average of the levels was positive, however what stood out was the negotiability index, perhaps because the values of an organization's shares can vary according to several factors, other than the adherence of different levels.
KEYWORDS: Corporate Governance; Market value; Trading Volume; stock Exchange.

1 I INTRODUÇÃO

A globalização, somada ao aumento de exigências dos consumidores e investidores, e o desenvolvimento da competitividade, têm contribuído para que as empresas adotem melhores níveis de controle em busca de um bom desempenho. A governança pode gerar benefícios às empresas que a aderirem, pois pode fornecer maior segurança aos investidores, e garantir um retorno financeiro vantajoso para as partes.

As primeiras migrações para os segmentos diferenciados de governança corporativa ocorreram após seis meses da sua criação em dezembro de 2000. Neste momento a bolsa de valores começou a divulgar o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) onde é demonstrado o índice de desenvolvimento das empresas no mercado (ANDRADE e ROSSETTI, 2014). O Índice de Práticas de Governança Corporativa (IPGC) proporciona às empresas um diagnóstico de suas práticas de governança, fornecendo assim suporte ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para a análise das empresas. O IBGC incentiva a adoção de níveis diferenciados de governança corporativa com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento das organizações.

A cada ano que passa o IPGC aumenta, e as empresas que deixam de fazer parte da lista saem com médias menores do que as que entraram. Estabelecer as práticas de governança significa se apropriar de padrões de conduta acima dos exigidos em lei e são inúmeros os motivos que favorecem as organizações por adotarem as práticas da boa governança, além de serem diversas as formas de implementação, podendo variar de acordo com a necessidade das organizações (IBGC, 2015).

A CVM (2015) afirma que as boas práticas de governança podem proporcionar aos investidores maior segurança ao investir, transmitindo a ideia de que a empresa se torna mais atrativa a esse público. Mas, para a sua implantação, as organizações necessitam de um investimento em sua estrutura para que seja adaptada de acordo com as exigências solicitadas.

Em contrapartida, os benefícios gerados pela aplicação da governança corporativa devem fazer com que a credibilidade da empresa melhore, e outros benefícios sejam gerados.

Considerando a necessidade de se confirmar a existência de benefícios na adesão da governança corporativa nas empresas de capital aberto, questiona-se: As adesões às práticas de governança estão realmente influenciando no aumento do índice de negociabilidade e no valor de mercado das ações das empresas que as praticam?

Para se chegar à resposta deste questionamento, este estudo se propôs a verificar se as empresas listadas na BM&FBOVESPA, que aderiram às práticas de governança no período de 2001 até 2013, tiveram aumento do volume das negociações no valor de mercado de suas ações. Dentro do objetivo geral, surgiram os seguintes objetivos específicos: conhecer os níveis de governança estabelecidos pela BM&FBOVESPA; identificar as empresas que fazem parte da carteira do índice de governança corporativa; identificar o período de adesão e buscar no ano anterior e posterior à adesão, o índice de negociabilidade e os valores das ações.

Este trabalho se justificou, pois, a estrutura efetiva de governança é algo muito oneroso a uma entidade. No entanto ela é apresentada na literatura como viável às companhias. Através deste estudo procurou-se verificar se realmente existem ganhos com o volume de negociação e de valor das ações a estas companhias que aderem.

A governança corporativa tem alcançado uma posição relevante perante o meio acadêmico e corporativo, isso se deriva do fato de que o público investidor está evoluindo constantemente, tanto em aspectos quantitativos como em qualitativos. O nível de exigência do público investidor está cada vez mais acirrado, e cotidianamente se evolui a necessidade de que as organizações demonstrem a garantia de que as atividades organizacionais estarão de acordo com o interesse de todos os acionistas (CVM, 2015).

Quanto à importância de pesquisas realizadas nessa área; para a academia, pois existem poucos estudos relacionados ao assunto; para a comunidade será um meio de informação pelo fato da ausência de estudos voltados para as empresas; e para a autora, aprofundar o conhecimento teórico do assunto abordado.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade

A contabilidade é a ciência que controla as variações qualitativas e quantitativas do patrimônio de uma organização. O patrimônio é um conjunto de bens direitos e obrigações de uma entidade. Entidade é um conjunto de patrimônios correspondentes a uma pessoa física ou jurídica que pode ser com ou sem fins lucrativos (PADOVEZE, 2004).

Segundo Crepaldi (2002, p. 18), “a contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros”. A contabilidade é necessária desde os modos mais simples de gestão até os sofisticados, sendo que nesta, torna-se fundamental o emprego de métodos que gerem informações mais detalhadas e complexas.

A contabilidade possui algumas ramificações, e uma delas é a contabilidade gerencial, que é utilizada para orientar os administradores e gestores das organizações com dados contábeis que contribuem para a tomada de decisão, e se volta para a utilização

máxima dos recursos oferecidos para fins gerenciais. “contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais” é desta forma que a contabilidade operacionaliza a governança (CREPALDI, 2002, p. 18).

2.2 Governança Corporativa

A governança corporativa é em síntese o conjunto de práticas que tem por objetivo aumentar o desempenho da organização e proteger todos os seus usuários, tais como os investidores e acionistas. Esta prática pode influenciar na tomada de decisão do investidor, pois este pode avaliar a influência que pode exercer dentro de uma organização (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

A origem da governança corporativa se dá pelo surgimento de conflitos entre os objetivos dos sócios, executivos, e do real interesse da empresa. A equipe de gestão das organizações era composta por membros da mesma família, mas como houve a inserção de tais empresas no mercado de capitais, outra gama de pessoas passou a tomar posse das empresas, e isso fez com que surgisse a necessidade de melhores práticas de (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é o órgão que regulamenta a governança corporativa no Brasil, e busca desenvolver as melhores práticas de governança no país, além de proporcionar eventos relacionados ao assunto para melhor conhecimento dos seus usuários (IBGC, 2015). Para o IBGC (2015), “governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

As práticas de governança são orientadas e recomendadas, mas não possuem o objetivo de punir e sim de auxiliar a gestão da empresa. O principal objetivo das empresas é alcançar o aumento do seu valor, e com a adoção das práticas de governança corporativa, alguns custos de capital podem ser reduzidos e a viabilidade do mercado aumenta (IBGC, 2015).

A boa governança não mais consiste em proteger o interesse dos acionistas, mas em evitar que os acionistas controladores expropriem os minoritários. A adoção de boas práticas de governança faz com que os investidores tenham maior segurança em seus investimentos e consequentemente aumente o índice de negociabilidade. Isso se explica pelo fato de que as empresas que possuem o sistema de governança tendem a serem mais valorizadas pelos investidores por proporcionarem maior segurança no retorno do investimento (IBGC, 2015).

Conforme o IBGC (2015), para melhorar a operacionalização da governança, existem alguns princípios básicos de governança corporativa a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, tais princípios são fundamentais

para o desenvolvimento das práticas de boa governança, e podem fornecer benefícios fundamentais para a organização.

O sistema sugerido a seguir não é obrigatório, mas é um modelo proposto que pode ser aplicado em toda a estrutura de governança, como também podem ser alterados conforme a necessidade de cada organização.

Mas, existem alguns fatores que fazem com que a governança corporativa não seja internalizada pelo mundo corporativo. O primeiro fator é por ser recente, isto porque é um conhecimento novo e por isso ainda não é tão utilizado. Outro fator é por sua abrangência, pode ser descrita a partir de diversos pontos de vista, e admite várias acepções. E pela diversidade de modelos, existem diversos modelos corretos de adotar as práticas de governança corporativa, que se modificam de acordo com as determinantes de cada modelo de gestão, sendo assim, são necessários modelos flexíveis para atender à necessidade de cada um, de acordo com o interesse de cada unidade e com a tipologia empresarial (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

2.3 Níveis de Governança Corporativa

Os níveis de governança corporativa surgiram foram adotados pela BM&FBOVESPA com o objetivo de desenvolver o mercado brasileiro e de acordo com os diferentes perfis empresariais, e estão de acordo com os padrões de governança corporativa. Possuem regras que viabilizam o desenvolvimento das organizações que objetivam aderir alguns dos níveis.

As empresas são classificadas com base nas melhores práticas de governança. Os níveis 1 e 2 são para empresas que já possuem negociações no mercado e que aderiram as exigências necessárias para a diferenciação, o Novo Mercado está voltado para as empresas que vão abrir o capital.

As práticas diferenciadas de governança são aderidas de maneira voluntária, mas necessitam de um contrato que envolva as assinaturas dos controladores, da administração e da bolsa. De acordo com a BM&FBOVESPA, existem algumas condições mínimas para que se torne possível a adesão dos Níveis 1 e 2 e do Novo Mercado, e são demonstrados a seguir:

2.3.1 Nível 1 de governança

As empresas listadas no nível 1 de governança corporativa são entidades que aderiram às boas práticas de governança corporativa após a sua abertura e se adequam gradativamente às exigências estabelecidas pelo segmento, para que então esteja apta para efetuar o contrato de adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa. Vale lembrar que a adesão é efetuada somente após a efetivação do contrato. As companhias que não cumprem os requisitos solicitados ficam sujeitas à punição pela BM&FBOVESPA, as empresas listadas no setor têm a opção de solicitar seu desligamento do setor, onde não

possui o comprometimento de cumprir com os requisitos necessários para a permanência no setor (ZIBORDI, 2007).

Este segmento permite a negociação de ações ordinárias (ON) que dão ao acionista direito a voto em assembleia geral e preferenciais (PN) que correspondem às ações que dão direito à distribuição prioritária de dividendos aos acionistas (Neto, 2005). Além disso, conforme a BM&FBOVESPA (2015) as empresas devem:

I. Possuir registro atualizado de companhia aberta junto à CVM que permita a negociação de ações ordinárias e/ou preferenciais na bolsa;

II. Ter solicitado o registro para negociação de seus títulos financeiros na BM&FBOVESPA;

III. Possuir o Contrato de Participação no Nível 1 de Governança Corporativa assinado;

IV. Ter os Termos de Anuência dos Administradores assinados e protocolados na BM&FBOVESPA;

V. Possuir o seu estatuto social atualizado de acordo com as cláusulas mínimas da BM&FBOVESPA;

VI. Manter o Percentual Mínimo de Ações em Circulação, observando o item 6.3 do regulamento de listagem do Nível 1

VII. Em caso de Alienação de Controle da Companhia, exigir que o comprador subscreva o Termo de Anuência dos Controladores, sendo que enquanto o Adquirente não subscrever o referido termo, o controlador não transferirá as ações sob sua propriedade e a companhia não registra nenhuma transferência para aquele(s) que adquirir(em) o poder de controle, sendo que o termo deve ser protocolado em até 15 dias contatos a partir da data de assinatura;

VIII. Não ter Partes Beneficiárias;

IX. Observar as normas legais e regulamentares relativas e aplicáveis ao Nível 1 de Governança Corporativa.

2.3.2 Nível 2 de governança

As empresas enquadradas no Nível 2, possuem a opção de manter tanto ações ordinárias como preferenciais, e precisam respeitar todos os compromissos do Nível 1, com alguns acréscimos de acordo com a BM&FBOVESPA (2015):

I. Possuir o Contrato de Participação no Nível 2 de Governança Corporativa assinado;

II. Ter os Termos de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal assinados e os Termos de Anuência dos Administradores assinados e protocolados na BM&FBOVESPA;

III. Possuir o seu estatuto social atualizado de acordo com as cláusulas mínimas da BM&FBOVESPA, em especial a que se refere à Cláusula Compromissória;

IV. Manter o Percentual Mínimo de Ações em Circulação, observando, ademais, o disposto nos itens 7.3 e 8.5 do regulamento de listagem do nível 2;

V. Observar as normas legais e regulamentares relativas e aplicáveis ao Nível 2 de Governança Corporativa.

2.3.3 Novo Mercado

O mercado de ações passou por uma crise no final da década de 90 e isso fez com que o número de companhias listadas na Bovespa reduzisse de maneira significativa, onde muitas empresas fechavam o seu capital e poucas abriam, nesse cenário então é que a Bovespa criou o Mercado, que corresponde a um segmento diferenciado de listagem que as companhias optam voluntariamente pela adoção de práticas de governança corporativa. (PORTAL DO INVESTIDOR, p. única, 2015).

O Novo Mercado surgiu em 2000 e possuiu sua primeira listagem no ano de 2002, e atualmente é o padrão de transparência e governança exigido pelos investidores, e sua adesão implica em uma política de divulgações de informações mais transparentes. Este é o nível mais elevado de práticas de governança, e as empresas listadas emitem obrigatoriamente, ações com direito a voto, conhecidas também como ordinárias, e todas as empresas que querem fazer parte desta carteira e possuem ações preferenciais devem convertê-las em ordinárias a fim de que estejam aptas a fazer parte desse segmento (BM&FBOVESPA, 2015).

Para que seja possível a conquista da autorização para as negociações no Novo Mercado, conforme BM&FBOVESPA (2015), a empresa precisa seguir alguns requisitos além de todos os exigidos ao Nível 2, e são eles:

I. Ter o Contrato de Participação no Novo Mercado assinado;

II. Ter seu capital social dividido exclusivamente em ações ordinárias, exceto em casos de privatização, quando se tratar de ações preferenciais de classe especial que tenham o objetivo de garantir direitos políticos diferenciados, sejam intransferíveis e de propriedade do ente privatizado, devendo referidos direitos ter sido objeto de análise prévia pela BM&FBOVESPA;

III. Observar as normas legais e regulamentares relativas e aplicáveis ao Novo Mercado.

3 I METODOLOGIA

3.1 Escolha do Método

A metodologia é a responsável por coordenar o caminho da pesquisa. Para Oliveira (2011, p. 19), “a metodologia é o estudo do método e de suas técnicas. Constitui o caminho que deve seguir toda investigação científica para que o conhecimento do tipo científico seja gerado”. Conforme Beuren (2008, p. 67), a metodologia de pesquisa “é definida com base

no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipóteses".

Beuren (2008) em seus estudos classifica a pesquisa metodológica em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, que corresponde a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, pesquisa quanto ao procedimento que contempla o estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental, e quanto a abordagem do problema, que contempla qualitativa e quantitativa.

O presente estudo, com relação ao procedimento, se caracteriza inicialmente como sendo bibliográfico, que segundo Gil (2010), trata-se de uma pesquisa que é elaborada a partir de material já publicado, e conforme Oliveira (2011, p. 73), é "a busca do conhecimento relevante a determinado assunto pesquisado em livros, artigos, monografias, dissertações e teses". Nesse sentido, serão abordados os temas de governança corporativa, bolsa de valores, e os níveis de governança. Além de bibliográfico se caracteriza como estudo de caso que conforme Gil (2010), esse estudo proporciona o conhecimento amplo e detalhado do objeto em estudo.

Quanto ao objetivo é de caráter exploratório, que segundo Beuren (2008, p 80) "normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada", pois existem poucos estudos voltados ao impacto da governança corporativa no índice de negociabilidade e no valor de mercado das ações das empresas listadas na bolsa. Gil (2010, p 27) afirma que "as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explicito ou a construir hipóteses".

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa, pois foram feitos cálculos de percentuais e uso de método estatístico para validação do resultado encontrado, que segundo Richardson (2011), utiliza-se de técnicas estatísticas para a coleta e tratamento das informações.

3.2 Amostra e coleta de dados

Este estudo foi elaborado no período de 2001 até 2013, pelo fato das primeiras adesões aos níveis diferenciados de governança terem sido em 2001, e se finalizou em 2013 para que fosse possível fazer a análise do ano posterior à adesão que é o ano de 2014

Foram utilizadas como objetos de estudo as empresas listadas na BM&FBOVESPA que aderem ao IBGC, por possuírem algum nível de governança estabelecido pela bolsa. Com base em dados extraídos da BM&FBOVESPA, foram identificadas 30 empresas listadas no Nível 1, 20 empresas listadas no Nível 2, e 133 empresas listadas no Novo Mercado. No entanto, algumas empresas que mesmo sendo nacionais ou até mesmo mundialmente conhecidas, não possuíram base de dados suficientes para a análise e por esse motivo foram excluídas da amostra, como por exemplo, a Gol, que admitiu a venda de suas ações na bolsa de valores em 2004, no mesmo período em que houve a adesão, e a

Klabin que aderiu as práticas de governança em 2014, privando a análise do ano posterior por não se ter fechado o ano de 2015, e a BM&FBOVESPA, Cielo, Grendene, por terem aberto o seu capital fazendo parte do novo mercado, o que impossibilita a análise do ano posterior a adesão, entre outras empresas que por motivos semelhantes foram excluídas da base de dados.

De todas as empresas que fizeram a adesão, ao verificar o índice de negociabilidade foi possível realizar o estudo em 55 empresas, sendo elas 25 do nível 1, 10 empresas do nível 2 e 20 empresas do novo mercado. Foi necessária a exclusão da amostra pelo fato de que parte das empresas não possuíam informações correspondentes ao ano anterior ou o posterior à adesão para a análise, isso ocorreu em grande parte no novo mercado, pois este possibilita às organizações de abrirem o seu capital fazendo parte do grupo, e porque várias empresas conhecem os benefícios gerados na organização e já abrem o seu capital fazendo parte do grupo.

Quanto ao valor de mercado das ações das empresas, possibilitou a análise de 63 empresas, sendo elas 26 no nível 1, 11 empresas no nível 2 e 26 empresas no novo mercado, este número é maior pois 1 empresa do nível 2 e 7 das empresas do novo mercado já possuíam o valor de mercado de suas ações, mas no ano anterior à adesão não possuíam índice de liquidez.

Martins e Theóphilo (2009) afirmam que "se a coleta de dados não for corretamente planejada, todo o trabalho de pesquisa poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente estará perdido".

Será utilizado o sistema economática que conforme (ECONOMATICA, 2015) "trata-se de um conjunto de avançados módulos de análise que operam sobre uma base de dados de grande abrangência e de alta confiabilidade".

Após encontrar as empresas listadas no Nível 1, 2 e Novo Mercado e ser verificado o ano de adesão aos níveis de governança, foi utilizado o sistema economática para verificar o valor de ações e índice de negociabilidade das empresas. Também se analisou as variações ocorridas no período e, então, foram feitas tabelas que pudessem melhor detalhar os resultados encontrados.

Para se verificar o volume negociado em cada empresa, se utilizou do índice de liquidez em bolsa, que é disponibilizado pela base de dados Economática, e é calculado através da seguinte equação:

$$\text{Índice de Negociabilidade} = \sqrt{\frac{N}{n}\frac{V}{v}}$$

Onde:

n=número de negócios com ação, realizados no mercado à vista, em 12 meses

N= número de negócios total do mercado à vista dos últimos 12 meses.

v= valor em moeda corrente movimentado com ação no mercado à vista, nos últimos

12 meses.

V= valor em moeda corrente total do mercado à vista nos últimos 12 meses.

Para se verificar o valor da média encontrada nos índices de liquidez em bolsa e valor de mercado das ações, utilizar-se-á do valor demonstrado pelo sistema Excel através da seguinte equação:

$$\text{Média} = \frac{\sum x}{N}$$

Onde:

Σx = soma de todos os termos

N= quantidade de termos

No índice de liquidez, os valores estudados correspondem ao índice das ações que a empresa possui, tanto ações ordinárias como preferenciais, no valor de mercado, encontra-se apenas uma de cada pelo valor de mercado ser o mesmo.

As ações preferenciais conforme (COMO INVESTIR, 2005), "são ações que mais são negociadas do mercado brasileiro. Sendo assim, as que geralmente têm maior liquidez, porque permitem à empresa emitir ações sem precisar ter sócios com direito a voto. Assim, os controladores não correm o risco de perder o mando da empresa".

Após encontrar a data de adesão aos níveis de governança, utilizou-se do auxílio do sistema economática para se encontrar o valor de mercado e o índice de negociabilidade efetuadas nos anos correspondentes ao estudo, onde o ano zero refere-se ao ano de adesão, o ano -1 corresponde ao ano anterior, e o ano 1 se refere ao ano posterior à adesão de cada empresa aos níveis de governança. A análise foi feita pela média do conjunto de empresas listadas em cada nível.

3.3 Análise dos dados

Para Gil (2010, p. 113), "o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos".

Para analisar os dados foram verificados os resultados do índice de negociabilidade e do valor das ações das empresas no ano anterior e posterior à adesão de todas as empresas da amostra. Observada a variação do período, foram comparados os resultados a fim de se chegar aos objetivos deste estudo. Após encontrar as empresas listadas no nível 1, 2 e novo mercado, utilizou-se do sistema de economática para verificar o valor de ações e índice de negociabilidade das empresas através do índice de negociabilidade. E então foram analisadas as variações ocorridas no período e então feitas tabelas que pudessem melhor detalhar os resultados encontrados. Além disso, foram comparados os resultados das empresas umas com as outras, a fim de identificar se as alterações eram oriundas da adesão ou de outros fatores que poderiam estar interferindo nas negociações.

4 | ESTUDO

4.1 Nível 1

4.1.1 Índice de Negociabilidade

A tabela 1 demonstra as variações ocorridas na liquidez das empresas listadas no nível 1, classificadas em ações ordinárias (ON) e preferenciais (PN, PNA).

Nome	Classe	ANO - 1	ANO 1	Variação %
Alpargatas	ON	0,000314	0,000877	179,30
	PN	0,006148	0,042995	599,33
Banrisul	ON	0,000080	0,000137	71,25
	PNA	0,000269	0,000168	-37,55
Bradesco	ON	0,235769	0,466367	97,81
	PN	3,436494	5,318909	54,78
Bradespar	ON	0,011729	0,051488	338,98
	PN	0,306318	0,732615	139,17
Brasken	PNA	0,192582	1,440162	647,82
Ceee-D	ON	0,000003	0,000001	-66,67
Ceee-Gt	ON	0,000006	0,000016	166,67
	PN	0,000007	0,000003	-57,14
Cemig	ON	0,116754	0,075027	-35,74
	PN	2,373718	2,546249	7,27
Cesp	ON	0,017566	0,015731	-10,45
	PNA	0,320116	0,002212	-99,31
Copel	ON	0,025179	0,012844	-48,99
	PNB	0,720909	0,517041	-28,28
Eletrobras	PNA	0,000001	0,000001	0,00
	PNB	2,230191	0,888244	-60,17
Eucatex	PN	0,025228	0,014336	-43,17
Ferbasa	PN	0,036753	0,021819	-40,63
Gerdau	ON	0,001719	0,001564	-9,02
	PN	0,601768	1,477839	145,58
Gerdau Met	PN	0,291577	0,717059	145,92
Inepar	ON	0,012497	0,001968	-84,25
	PN	0,067703	0,016940	-74,98
Itausa	ON	0,006994	0,004036	-42,29
	PN	1,198837	1,074780	-10,35
ItauUnibanco	ON	0,086865	0,019281	-77,80
	PN	1,414181	2,990483	111,46

Oi	ON	0,024578	0,276711	1025,85
	PN	0,295287	1,104336	273,99
P. de Açucar	PN	0,409864	0,427050	4,19
Randon Part	ON	0,000002	0,000032	1500,00
	PN	0,023494	0,034964	48,82
Suzano Papel	PNA	0,117763	0,492875	318,53
Tran Paulist	ON	0,100013	0,021520	-78,48
	PN	0,501487	0,346636	-30,88
Usiminas	ON	0,094309	0,567319	501,55
	PNA	3,317813	2,552546	-23,07
	PNB	0,000001	0,000004	300,00
Vale	ON	1,406629	1,127083	-19,87
	PNA	2,217593	3,739158	68,61
Média		**0,505616**	**0,662305**	**131,09**

Tabela 1- Índice de Negociabilidade Nível 1

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na tabela 1, observa-se que houve um crescimento médio considerável, e a empresa que se destacou neste segmento foi a Oi com um aumento de 1.025,85% em suas ações ON, pois saiu de um índice considerado baixo, e ainda avaliado por alguns analistas como de alto risco, passando para um risco considerado aceitável no Brasil. Isso pode ter ocorrido pelo fato de que no ano de 2012, além de ter aderido às práticas de governança corporativa, a Oi também fazia parte de outros indicadores como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), Índice de Carbono Eficiente (ICO2) que podem ter contribuído para que os investidores passassem a se sentir mais seguros em investir.

4.1.2 Valor de Mercado

A tabela 2 é descrita em milhares, e vem para demonstrar o valor de mercado das ações de cada empresa do nível 1 no período estudado.

Nome	ANO - 1	ANO 1	Variação %
Alpargatas	222.573	641.419	188,18
Banrisul	3.245.078	2.639.975	-18,65
Bradesco	17.864.184	14.538.427	-18,62
Bradespar	1.220.359	835.891	-31,50
Braskem	735.612	10.736.352	1359,51
Ceee-D	1.164.839	968.075	-16,89
Ceee-Gt	1.537.568	1.007.126	-34,50
Cemig	4.153.856	4.078.061	-1,82
Cesp	1.239.022	13.251.309	969,50

Copel	7.727.220	10.057.878	30,16
Eletrobras	21.640.780	26.809.962	23,89
Eucatex	436.181	607.176	39,20
Ferbasa	1.173.547	1.099.086	-6,34
Fras-Le	182.238	423.175	132,21
Gerdau	1.752.563	3.438.306	96,19
Gerdau Met	1.093.115	5.299.305	384,79
Inepar	533.356	139.952	-73,76
Itausa	6.304.699	7.561.382	19,93
ItauUnibanco	21.287.388	17.790.256	-16,43
Oi	6.581.677	5.897.996	-10,39
P.Acucar-Cbd	6.168.644	7.798.978	26,43
Randon Part	72.030	184.953	156,77
Suzano Papel	1.344.288	3.893.128	189,61
Tran Paulist	885.899	1.914.329	116,09
Usiminas	19.089.758	12.921.845	-32,31
Vale	38.788.909	82.221.308	111,97
Total	**6.401.746**	**9.105.987**	**42,24**

Tabela 2 – Valor de Mercado Nível 1 (dados em milhares)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Em um aspecto geral, pôde ser notado um aumento de 42,24% relacionado com a média efetuada das 26 empresas analisadas, dentre elas, houve um aumento em 15 empresas, e redução do valor de mercado de 11 empresas comparado o ano anterior e posterior à adesão. Onde o maior crescimento se deu pela empresa Brasken com um aumento de 1.359,51%, seguido da Cesp com um aumento de 969,50%.

4.2 Nível 2

4.2.1 Índice de Negociabilidade

A tabela 3 tem o objetivo de demonstrar o índice de negociabilidade das empresas listadas no nível 2.

Nome	Classe	ANO - 1	ANO 1	Variação %
Celesc	ON	0,000014	0,000018	28,57
	PN	0,399171	0,549681	37,71
Contax	ON	0,001435	0,000032	-97,77
	PN	0,023755	0,001333	-94,39
Daycoval	PN	0,017735	0,016537	-6,76
Forja Taurus	ON	0,000013	0,000837	6338,46
	PN	0,010006	0,016294	62,84

Indusval	PN	0,003671	0,001431	-61,02
Marcopolo	ON	0,000021	0,000030	42,86
	PN	0,037617	0,191888	410,11
Pine	PN	0,01779	0,015821	-11,07
Saraiva Livr	PN	0,014822	0,050113	238,10
Sofisa	PN	0,029387	0,024622	-16,21
Viavarejo	ON	0,000101	0,000039	-61,39
Média		**0,039681**	**0,062048**	**56,37**

Tabela 3 – Índice de Negociabilidade Nível 2

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Semelhantemente ao nível 1, houve um aumento na média das empresas que puderam ser analisadas. A empresa com maior aumento em sua liquidez foi a Forja Taurus, que aumentou 6338,46% em suas ações ordinárias, e como essa variação é significativa, pode ter gerado uma alteração no índice da carteira de empresas listadas com práticas diferenciadas de governança na Bovespa. Outra empresa que possuiu grande alteração em sua liquidez foi a Marcopolo, com um aumento de 410,11%. Esse fator fez com que ela saísse de uma situação considerada de risco no Brasil, para uma que é considerada boa.

4.2.2 Valor de Mercado

A tabela 4 visa demonstrar tanto o valor de mercado das empresas analisadas no período anterior e posterior a sua adesão, como também a variação ocorrida em percentual no período.

Nome	ANO -1	ANO 1	Variação %
Celesc	413.862	621.754	50,23
Contax	1.596.441	723.687	-54,67
Daycoval	2.281.497	2.046.878	-10,28
Eletropaulo	3.045.659	4.183.597	37,36
Forja Taurus	585.602	389.540	-33,48
Indusval	420.922	447.443	6,30
Marcopolo	283.626	515.240	81,66
Pine	1.073.454	1.116.973	4,05
Saraiva Livr	394.516	947.638	140,20
Sofisa	2.074.924	735.559	-64,55
Viavarejo	5.808.384	8.855.414	52,46
Média	**1.634.444**	**1.871.248**	**14,49**

Tabela 4 – Valor de Mercado Nível 2 (dados em milhares)

Fonte: elaborado pela autora (2015)

O valor médio encontrado correspondente a tabela 4 é de um crescimento de 14,49%. A empresa que se destaca com maior crescimento é a Saraiva Livraria, com um aumento de 140,20%, seguida da Viavarejo, que cresceu 52,46%.

4.3 Novo Mercado

Dentre os níveis estudados, o novo mercado é o nível diferenciado de governança corporativa com maiores transformações em seus resultados tanto no índice de negociabilidade como no valor de mercado dessas ações. Sendo assim, pode-se concluir que tanto as empresas como os investidores têm optado pelas empresas listadas no novo mercado, talvez pelo fato de possuírem maiores benefícios comparado com as empresas dos outros níveis.

Das 133 empresas listadas no novo mercado, que seria o total da amostra, 104 empresas abriram o seu capital fazendo parte do novo mercado, e este é um fato relevante para o mercado, pois as empresas estão se preocupando em adotar práticas diferenciadas para suas organizações, e este é um avanço notável que pode trazer benefícios para a sociedade de um conjunto de empresas com maior preocupação e responsabilidade com seus usuários.

4.3.1 Índice de Negociabilidade

A tabela 5 mostra à negociabilidade das ações nos períodos analisados. Esta, não está classificada em ações ordinárias e preferenciais pelo fato de que todas as ações das empresas listadas no novo mercado sejam ordinárias.

Nome	ANO – 1	ANO 1	Variação %
Brasil	0,85061	1,548078	82,00
BRF AS	0,000026	0,873903	3.361.065,38
Cia Hering	0,001586	0,016911	966,27
Embraer	0,367088	0,704326	91,87
Eternit	0,069053	0,15759	128,22
Fibria	0,131587	0,662185	403,23
Ideiasnet	0,14377	0,054718	-61,94
Inds Romi	0,001072	0,049424	4.510,45
Iochp-Maxion	0,000189	0,059626	31.448,15
Light S/A	0,202329	0,559727	176,64
Paranapanema	0,090439	0,071256	-21,21
Portobello	0,00052	0,004078	684,23
RaiaDrogasil	0,000004	0,018328	458.100,00

Rossi Resid	0,016249	0,428338	2.536,09
Sabesp	0,612438	1,152268	88,14
Sao Carlos	0,001413	0,053617	3.694,55
Tim Part S/A	0,135264	0,942269	596,61
Tractebel	0,143083	0,428011	199,13
Tupy	0,002585	0,045004	1.640,97
Weg	0,000016	0,195531	1.221.968,75
Total	**0,138466**	**0,401259**	**189,79**

Tabela 5 – Índice de Negociabilidade Novo Mercado

Fonte: elaborado pela autora (2015)

No novo mercado, a média de crescimento encontrada no volume liquidez em bolsa das empresas listadas no novo mercado do período foi de 189,79%, onde a empresa que se destacou foi a BRF S.A., onde o aumento foi de 3.361.065,38%, "a BRF migrou para o novo mercado com o intuído de aumentar a sua liquidez, convertendo suas ações PN para ON, para que o controle passasse a ser difuso, ao invés de controle único" (ECONOMATICA, 2015), este fator pode ter contribuído para tal desenvolvimento.

A segunda empresa com maior aumento em sua liquidez foi a Weg, que teve um avanço de 1.221.968,75% no período estudado. Esta empresa vem desenvolvendo métodos que possam contribuir para seu crescimento, tais como bases de sustentação, crescimento e perpetuação no mercado. Um dos métodos desenvolvidos foi a adesão ao novo mercado, que se somado com outros fatores contribuiu grandemente para o avanço da organização. Tanto a BRF como a Weg obtiveram mudança na colocação de sua liquidez, pois se encontravam em situação de risco e passaram para uma liquidez regular.

4.3.2 Valor de Mercado

A tabela 6 demonstra em milhares o valor de mercado das ações das empresas listadas no novo mercado, juntamente com a variação ocorrida no período estudado.

NOME	ANO – 1	ANO 1	Variação %
Brasil	33.732.981	75.268.858	123,13
BRF AS	3.277.883	8.148.710	148,60
Cia Hering	161.292	428.180	165,47
Cyrela Realt	356.608	7.227.419	1926,71
Embraer	15.365.451	14.918.960	-2,91
Equatorial	1.238.811	1.954.456	57,77
Estacio Part	1.194.492	1.948.908	63,16

Eternit	219.159	511.633	133,45
Fibria	18.291.579	6.480.744	-64,57
Ideiasnet	749.630	547.857	-26,92
Inds Romi	998.541	579.660	-41,95
Iochp-Maxion	2.094.074	1.207.144	-42,35
Kroton	1.563.746	0.536.638	573,81
Light S/A	2.373.599	3.081.201	29,81
Metal Leve	1.946.012	3.199.974	64,44
Paranapanema	941.500	1.662.784	76,61
Portobello	459.092	228.973	-50,12
RaiaDrogasil	233.959	590.600	152,44
Rossi Resid	1.025.058	3.553.355	246,65
Sabesp	3.759.304	4.647.867	23,64
Sao Carlos	614.127	1.014.899	65,26
Tim Part S/A	14.737.566	9.818.061	34,47
Tractebel	5.783.644	1.749.359	103,15
Tupy	2.826.061	2.573.577	-8,93
Ultrapar	14.078.250	4.830.532	76,38
Weg	8.764.123	7.720.334	-11,91
Média	**5.071.797**	**8.080.120**	**59,31**

Tabela 6 – Valor de Mercado Novo Mercado (dados em milhares)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O crescimento médio do valor de mercado das 27 empresas foi de 59,31%, onde as empresas que se destacaram foram as seguida da Cyrela com 1926,71%, esta empresa não possui índice de liquidez a ser comparado pelo fato de não possuir base de dados para a análise no ano anterior a sua abertura de capital, a qual ocorreu em 2005.

4.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados foram comparados os resultados extremos dos níveis, uns com os outros, a fim de identificar se as alterações eram oriundas da adesão ou de outros fatores que poderiam estar interferindo nas negociações. A tabela 7 demonstra a média de índice de negociabilidade das empresas dos diferentes níveis**.** Através desta, torna-se possível a comparação entre os níveis estudados.

Média de Negociabilidade			%
Nível 1	0,505616	0,662305	131,09
Nível 2	0,039681	0,062048	56,37
Novo Mercado	0,138466	0,401259	189,79

Tabela 7 – Valor médio do índice de negociabilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na tabela 7 pode-se analisar o volume médio de variações ocorridas nos diferentes níveis entre os anos -1 e 1. Outro fator encontrado é a variação percentual entre os anos estudados, onde houve aumento em todos os níveis. Sendo que os que se destacam são o novo mercado e o nível 1, este último se refere às empresas já listadas na bolsa de valores que optaram por aderir às práticas diferenciadas de governança, isso pode ter feito com que o investidor se tornasse mais confiante em investir nas ações, já o novo mercado pode se justificar pelo fato de que os dados até então analisados partiram de um volume de liquidez muito próximo a zero, passando para uma quantidade relativamente satisfatória ao mercado.

A tabela 8 demonstra o valor médio das alterações ocorridas no valor de mercado das ações, justamente com a variação ocorrida no período.

Média de Valor de Mercado			%
Nível 1	6.401.746	9.105.987	42,24
Nível 2	1.634.444	1.871.248	14,49
Novo Mercado	5.071.797	8.080.120	59,31

Tabela 8 – Valor médio do valor de mercado das ações (dados em milhares)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A tabela 8 demonstra em milhares o valor médio de mercado das ações listadas na Bovespa, onde pode ser observado um crescimento nos três níveis, entretanto, não é proporcional à negociabilidade das ações.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa tem como finalidade a adoção de práticas diferenciadas para as empresas que a aderem, e é apresentada como benéfica para as organizações, sendo assim, este estudo se propôs a verificar o impacto da adesão aos níveis de governança corporativa no índice de negociabilidade e no valor de mercado das ações das empresas. Após a seleção e análise dos dados, obteve-se o resultado da pesquisa, onde

pode ser observado que o fato de as empresas terem aderido aos níveis diferenciados de governança não justificam o crescimento médio do valor de mercado das empresas. Nota-se que houve um crescimento médio, ocorrendo uma redução no valor de mercado de algumas empresas, entretanto, pode ter sido por outros motivos que não a adesão em si, pois existem inúmeros fatores que contribuem para a mudança de valor de mercado das ações das empresas.

Este estudo teve como objetivo verificar se as empresas que aderiram aos níveis diferenciados de governança corporativa no período de 2001 a 2013 tiveram impacto na negociabilidade e no valor de mercado das ações, e dentro do objetivo geral, surgiram os seus objetivos específicos, que era conhecer os níveis de governança estabelecidos pela BM&FBOVESPA, e identificar as empresas que fazem parte da certeira de governança corporativa, e o período de adesão para que fossem buscados os valores do ano anterior e posterior à adesão o índice de negociabilidade e os valores das ações das empresas.

Os objetivos foram alcançados no decorrer do trabalho, e chegou-se a conclusão de que quanto à negociabilidade, nota-se um grande avanço no período analisado. Dentre as empresas estudadas, nota-se que algumas que não possuíam o índice de liquidez de 0,05 que é considerado satisfatório no Brasil, e após a adesão, obtiveram um resultado satisfatório, fazendo com que sua liquidez passasse a ser considerada de baixo risco, ou a ter uma liquidez muito próxima da satisfatória. Entre elas, se destacam por ordem decrescente as empresas Oi, Bradespar, Suzano Papel e Gerdau Met listadas no nível 1, Saraiva Livraria e Celesc do nível 2 e BRF S.A., WEG, Iochp-Maxion, Inds Romi, São Carlos, Rossi Resid, Tupy e Empraer listadas no novo Mercado.

Os níveis diferenciados de governança corporativa puderam ser conhecidos através do referencial teórico, e existem algumas características que os diferenciam, fazendo com que o investidor tenha suporte para a tomada de decisão, de acordo com o que a empresa pode oferecer a ele. As empresas que fazem parte da carteira do índice de governança corporativa foram identificadas pelo site da BM&FBOVESPA. Fornecendo base para a seleção da amostra. Após a identificação das empresas listadas nos níveis diferenciados, verificou-se o período de adesão, tornando-se possível a seleção de dados do ano anterior e posterior de cada empresa.

Existe ainda outro quadro de empresas com grande evolução em sua liquidez, onde se destacam por ordem de evolução as empresas Randon Participação, Brasken e Alpargatas listadas no nível 1; Forja Taurus listada no nível 2; Raiadrogasil, Cia Hering, Portobello, Tim Part, e Fibria, listadas no Novo Mercado.

Com os dados encontrados, nota-se que o crescimento do valor de mercado das ações não é tão significativo como o índice de negociabilidade, sendo assim, a adesão em si, não impactou o valor de mercado das ações, o crescimento se dá por outros fatores que podem gerar novas linhas de pesquisa no setor. Sugere-se que se desenvolvam pesquisas com testes em diferentes variáveis que possam justificar o aumento ou não do valor de

mercado das ações.

REFERÊNCIAIS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 7 ed. São Paulo, 2014.

BEUREN, Ilse Maria. (org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

BM&FBOVESPA, **O que a bolsa faz.** 2015. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/intros/intro-sobre-a-bolsa.aspx?idioma=pt-br. Acesso em: 17 de junho de 2015.

_____, **Perfil e Histórico.** 2015. Disponível em: http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/perfil-historico.asp?idioma=ptb. Acesso em: 17 de jun. 2015.

COMO INVESTIR, Disponível em: http://www.comoinvestir.com.br/acoes/guia-de-acoes/tipos-de-acoes/paginas/default.aspx. Acesso em: 04 de nov. 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ECONOMÁTICA. Disponível em: https://economatica.com/PT/ .2015. Acesso em 16 de jun. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC, **Princípios básicos de governança corporativa.** Disponível em: http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163. Acesso em: 13 de jun. 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; Theóphilo, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Neto, Alfredo Sarlo. **O diferencial no impacto dos resultados contábeis nas ações ordinárias e preferenciais no mercado brasileiro.** Revista Contabilidade e Finanças. vol.16, no. 37. São Paulo, Jan./Apr. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772005000100004&script=sci_arttext&tlng=es. Acesso em: 22 de set. 2015.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos de pesquisa contábil.** São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica: uma introdução à prática contábil.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Portal do Investidor, **Origem do novo mercado.** Disponível em: http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Menu_Academico/O_Mercado_de_valores_mobiliarios_brasileiro/Historia_Mercado-Capitais.html. Acesso em: 22 de set. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry (et. al.). **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZIBORDI, Christopher de Moraes Araruna. **Os níveis diferenciados de práticas de governança corporativa da Bovespa.** 2007. Disponível em: http://www.pucrio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/dir/relatorio_christopher_zibordi.pdf. Acesso em: 22 de set. 2015.

CAPÍTULO 14

IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE COMPLIANCE NO COMBATE A FRAUDES E LAVAGEM DE DINHEIRO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO BRASIL

Data de aceite: 25/10/2021

Marcela Lobo Francisco
Professora Adjunta da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

Celso Luiz Moreira Pieroni
Professor Assistente da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

Karine Silva Santos
Graduada em Administração pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

RESUMO: O compliance pode caracterizar-se como uma estratégia da organização para diminuir riscos e prevenir fraudes (MELO e LIMA, 2019). É a responsabilidade de estar em conformidade e cumprir normas externas e internas estabelecidas sobre as atividades da organização (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019). Instituições que adotam um programa de compliance têm um aumento da credibilidade e sustentabilidade, e a razão para isso está no fato de que, esse sistema tem função significativa na mitigação de riscos referentes a multas, processos no judiciário, entre outros gastos (BELARMINO, 2020). De acordo com Façanha et al (2020), monitorar e acompanhar os riscos, e adotar atividades de controles internos são atitudes essenciais para a identificação e prevenção de possíveis fraudes. Neste sentido, o compliance é vital para o sucesso desta metodologia visto que é uma medida para fortalecer o sistema de controle interno da organização com o objetivo de diminuir riscos e propagar a cultura de controles visando garantir a conformidade junto às leis e regulamentos (MELO e LIMA, 2019). Na esfera internacional ajustar-se ao Compliance é o desejável em relação às normas e exigências regulamentares (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019). Desse modo, adotar um programa de compliance não apenas mitiga riscos que impactam a produtividade das empresas, mas também é benéfico no que tange à competitividade. Visto isso, esse trabalho foi construído para entendimento do compliance, suas implicações e importância no combate a fraudes e lavagem de dinheiro. Na próxima seção são abordadas teorias explicativas acerca de controles internos, riscos, compliance, lavagem de dinheiro e fraudes. Posteriormente são apresentadas a metodologia da pesquisa e seus resultados. Por fim, são expostas algumas conclusões.

PALAVRAS - CHAVE: Compliance. Controles Internos. Lavagem de Dinheiro.

INTRODUÇÃO

O *compliance* pode caracterizar-se como uma estratégia da organização para diminuir riscos e prevenir fraudes (MELO e LIMA, 2019). É a responsabilidade de estar em conformidade e cumprir normas externas e internas estabelecidas sobre as atividades da organização (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

Instituições que adotam um programa de *compliance* têm um aumento da credibilidade

e sustentabilidade, e a razão para isso está no fato de que, esse sistema tem função significativa na mitigação de riscos referentes a multas, processos no judiciário, entre outros gastos (BELARMINO, 2020).

De acordo com Façanha et al (2020), monitorar e acompanhar os riscos, e adotar atividades de controles internos são atitudes essenciais para a identificação e prevenção de possíveis fraudes. Neste sentido, o *compliance* é vital para o sucesso desta metodologia visto que é uma medida para fortalecer o sistema de controle interno da organização com o objetivo de diminuir riscos e propagar a cultura de controles visando garantir a conformidade junto às leis e regulamentos (MELO e LIMA, 2019).

Na esfera internacional ajustar-se ao Compliance é o desejável em relação às normas e exigências regulamentares (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019). Desse modo, adotar um programa de compliance não apenas mitiga riscos que impactam a produtividade das empresas, mas também é benéfico no que tange à competitividade.

Visto isso, esse trabalho foi construído para entendimento do *compliance*, suas implicações e importância no combate a fraudes e lavagem de dinheiro. Na próxima seção são abordadas teorias explicativas acerca de controles internos, riscos, *compliance*, lavagem de dinheiro e fraudes. Posteriormente são apresentadas a metodologia da pesquisa e seus resultados. Por fim, são expostas algumas conclusões.

REFERENCIAL TEÓRICO

Contexto Histórico

O *Compliance* nas empresas surgiu nas instituições financeiras, com a criação do

Banco Central Americano, em 1913, com o objetivo da construção de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019). Compliance significa “conformidade” em inglês, e denomina uma metodologia para aprimorar a mitigação de riscos nas organizações, garantindo o cumprimento de regras essenciais na busca de seus interesses.

As grandes crises corporativas como o colapso do Banco Barings, em 1995, e a quase quebra do Banco Societé Generale, em 2008, mais diversas fraudes significativas que ocorreram anos atrás chamaram a atenção dos donos, diretorias e órgãos reguladores de empresas para o melhor entendimento e gerenciamento dos riscos de fraude (FAÇANHA et al., 2020 e NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019). O Banco Barings, inglês, teve um prejuízo de quase 1 bilhão de libras por conta das transações não autorizadas de um único operador enquanto que no Banco Societé Generale, francês, um operador perdeu 7 bilhões de dólares em manobras fraudulentas. Atos fraudulentos ocorrem devido a controles internos falhos através da contabilização do patrimônio inadequada, informações distorcidas, espionagem corporativa, propina e apropriação indébita (CASTRO; AMARAL;

GUERREIRO, 2019).

Castro; Amaral e Guerreiro (2019) destacam que, apesar disso, somente na década de 1970 foi definida a primeira regulamentação relacionada a um sistema de controle interno. A *Foreign Corrupt Practice Act* foi promulgada em 1977 pelo governo dos Estados Unidos, com o objetivo de proibir que cidadãos americanos façam pagamentos a funcionários de governos estrangeiros visando benefícios em seus negócios. As disposições desta lei, qualificadas como anti-corrupção tornam ilegal o uso de quaisquer meios do comércio interestadual de forma corrupta, pelos cidadãos americanos e entidades estrangeiras emissoras de ações no país, com a intenção de favorecer um oficial estrangeiro exercendo influência sobre sua capacidade (FCPA, 2017).

Melo e Lima (2019) mencionam que desde esse regulamento junto ao *Anti Bribery Act*, a prevenção e combate a fraudes passaram a ser tratadas a nível institucional, assim demandando sistemas de controle capazes de orientar e promover a integridade das empresas. A *Anti Bribery Act*, instituída em 2010 pelo governo do Reino Unido, reformou a lei criminal de suborno visando atualizar o esquema de crimes de suborno, abrangendo o território nacional e internacional. Nessa nova configuração tanto aceitar quanto receber suborno são previstos como atos criminais. Além disso, também tipifica as ações de suborno de funcionários públicos estrangeiros e subornos inevitáveis em organizações comerciais (ABA, 2010).

Sob a alegação de prejuízo às empresas no país, principalmente no exterior, devido à obrigação de cumprirem procedimentos que não se aplicavam a concorrentes, a FCPA foi alterada na década de 1980, mantendo sua base ao continuar proibindo o suborno na tentativa de influenciar funcionários públicos (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). Ademais, os outros países passaram a ser pressionados politicamente para que também adotassem medidas de combate à corrupção (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019).

Devido a vários fatores, como o aumento da importância da economia brasileira no cenário internacional, os crescentes investimentos estrangeiros no país e as crises relevantes em empresas nacionais e na política estatal, o tema *compliance* ganhou mais notoriedade nos últimos anos no país (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). Em 1992, acatando o proposto pelo Comitê de Basileia para Supervisão Bancária, o Brasil passou a tentar se ajustar ao mercado internacional, com o objetivo de tornar-se mais competitivo e favorecer a geração de normas de segurança aplicáveis às instituições financeiras, visando integrar o mercado nacional às boas práticas financeiras (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

O Banco Central do Brasil, o qual é responsável por regrar, supervisionar e fiscalizar as atividades das instituições financeiras, protegendo assim o setor bancário, absorvendo esse entendimento, compreendeu que era necessário gerar seus próprios regulamentos (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019). Então, foi criada a Resolução nº 2.554 de 24 de setembro de 1998, que estabelece em sua essência a implantação e implementação

de um sistema de controles internos nos procedimentos financeiros, operacionais e gerenciais, também determinando a obediência a normativos legais e regulamentares (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

Em junho de 2002, o Brasil concordou junto à *Organisation for Economic Co-operationand Development* (OECD) em criar uma lei que tratasse de suborno interno e externo ao país (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). Essa organização trabalha em conjunto com governos, cidadãos e formuladores de políticas públicas, para estabelecer padrões internacionais e buscar soluções para os diversos problemas sociais, econômicos e ambientais. Perpassando pelo esforço para melhorar o desempenho econômico e gerar empregos até o estímulo à educação e combate a evasão de divisas, a OCDE oferece espaço para compartilhamento de experiências e melhores práticas, análise de dados e consultoria visando a padronização internacional.

Em 1º de agosto de 2013, 11 anos após o acordo, o Governo Federal publicou a Lei Anticorrupção sob o nº 12.846, a qual "dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências". Ela contém os mesmos princípios das regulamentações internacionais para enfrentar fraudes e corrupção corporativas nacionais, através de projetos visando preservar a integridade da pessoa jurídica (MELO e LIMA, 2019).

Melo e Lima (2019) ressaltam que como efeito deste marco regulatório, a implantação de ferramentas que melhoram a segurança no processo de conquistar os objetivos ganhou impulso nas organizações do país. A inovação central desta lei foi a disposição de punições, as quais antes não existiam ou tinham pouco impacto financeiro e criminal para os atos de corrupção (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019 e NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

Conforme Castro; Amaral e Guerreiro (2019) mencionaram, o Decreto-Lei nº 2.848/1940 (Código Penal Brasileiro), responsabiliza de forma criminal e penal a corrupção, além de defini-la juridicamente, descrevendo-a como o ato de "oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício." Apesar de o crime estar definido no direito penal, não existia um normativo que atingisse pessoas jurídicas relacionadas a atos de corrupção, apenas pessoa física (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019 e NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

O Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015, o qual regulamentou a responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, introduziu, dentre outras medidas, o programa de integridade. Este programa consiste num conjunto de mecanismos e procedimentos internos para detecção e correção de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilegais contra a administração pública (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019).

Fraudes, Riscos e Controles Internos

Infelizmente a fraude é algo que pode ocorrer em qualquer empresa, tratando-se de um ato pretendido por componentes da própria instituição ou externos, o qual não estaria permitido, com o objetivo de obter vantagens ilícitas, através de ações antiéticas e inadequadas (FAÇANHA et al, 2020).

A própria existência das atividades corporativas propicia a possibilidade de haver circunstâncias que resultem em ocasiões favoráveis para a obtenção de vantagens ou empecilhos para a consecução dos objetivos (MELO e LIMA, 2019). Essas ocasiões favoráveis são causadas pelo enfraquecimento da ética e moral nas empresas, as quais têm respaldo em controles internos e gerenciamento de riscos falhos (FAÇANHA et al, 2020).

Castro; Amaral e Guerreiro (2019) também concordam que atos fraudulentos ocorrem devido a controles internos falhos através da contabilização do patrimônio inadequada, informações distorcidas, espionagem corporativa, propina e apropriação indébita.

A ocorrência de atos fraudulentos preocupam investidores, no que se refere a integridade dos ativos e a probabilidade de protegê-los de fraudadores (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). Segundo estes autores, em geral, fraudes corporativas compreendem características éticas, institucionais, legais, morais e econômicas de alguma sociedade. A fraude pode ser entendida como qualquer crime cometido com o objetivo de adquirir, através de engodo ou ardil, benefícios próprios.

De acordo com Façanha et al (2020) as ações fraudulentas caracterizadas por extorsões e subornos denominam-se como corruptas. Podendo ocorrer em sintonia com a lavagem de dinheiro. Configurando-se como um dos maiores males da sociedade globalizada, a corrupção tem a capacidade de interferir no desenvolvimento econômico e social de todas as nações, sendo mais severa naquelas onde naturalmente o desenvolvimento já está precário.

Este autor ainda descreve que monitorar e acompanhar os riscos, e adotar atividades de controles internos são atitudes essenciais para a identificação e prevenção de possíveis fraudes. Nesse sentido, a composição de controles possui alta relevância na gestão dos riscos nas organizações.

Logo, é fundamental para o combate a fraudes a adesão de um conjunto de controles internos, abrangendo ferramentas que dificultem ações de natureza fraudulenta. Também é essencial que o sistema contábil seja claro e verídico em suas informações.

O risco é o grau de incerteza relacionado à consecução das metas institucionais. Os controles internos referem-se ao conjunto normativo visando a rastreabilidade dos processos e resguardo dos bens organizacionais (FAÇANHA et al, 2020). A transformação do ambiente corporativo através do compromisso organizacional, ações para atender aos interesses predeterminados e à ética é inerente ao *compliance* (MELO e LIMA, 2019).

Façanhaet al (2020) destaca que o impacto negativo causado por fraudes, tanto em instituições públicas, quanto em instituições privadas, no que se refere a patrimônio, mídia e fidedignidade, fez com que fosse necessário o melhoramento e adesão a meios eficazes de combate a fraudes. Complementando, Melo e Lima (2019) descrevem que o *compliance* pode caracterizar-se como uma medida para fortalecer o sistema de controle interno da organização com o objetivo de diminuir riscos e propagar a cultura de controles visando garantir a conformidade junto às leis e regulamentos.

Devido a diversas crises e fraudes corporativas, administradores e órgãos reguladores de empresas passaram a atentar para o gerenciamento dos riscos de fraude (FAÇANHA, et al, 2020). Com a Lei Anticorrupção, no Brasil, sob o número 12.846/2013, as organizações no país passaram a dispensar maior nível de atenção no que se refere à implantação de ferramentas que otimizam a segurança na busca dos objetivos empresariais, e o programa de *compliance* serve de exemplo (MELO e LIMA, 2019).

Recentemente, a Pixeon – uma das maiores empresas de tecnologia na saúde – anunciou que seu programa de compliance está plenamente estruturado e seu código de conduta disseminado entre os colaboradores de todas as áreas da empresa, conforme matéria na revista InforChannel (2020). Uma plataforma foi implementada para garantir a neutralidade dos processos, e obedecer a padrões internacionais de transparência, ainda uma ferramenta foi instalada para permitir que denúncias sejam feitas, de forma anônima, via web, voz, secretária eletrônica ou atendimento presencial (InforChannel, 2020).

Porém, Castro; Amaral e Guerreiro (2019) salientam que apenas exigir a implantação de um sistema de controles internos nas organizações e responsabilizar civil e criminalmente a administração sem adaptação à prática pode dificultar a coibição das práticas corruptas. Evidências disso são a quebra da Bolsa do Rio, na década de 1980 e, os escândalos de contabilidade nas empresas Enron e Worldcom, na década seguinte.

No caso da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, um único homem possuía grande parte das ações de empresas brasileiras importantes, como a Petrobrás e a Vale, em 7% e 12% respectivamente. O problema é que ele se utilizava de artifícios controversos para causar o aumento especulativo dos papéis em sua posse, negociando-os consigo mesmo. Logo, seus ganhos exorbitantes chamaram a atenção do mercado de tal forma que ele perdeu sua principal fonte de renda para negociar, os empréstimos junto a bancos. Após a interrupção dessas manobras de manipulação do mercado, desvalorização acentuada das ações e diversos prejuízos a instituições financeiras envolvidas nas negociações, a Bolsa do Rio encerrou suas atividades anos depois.

Façanha, et al (2020) também salienta que apesar da existência de leis e normas proibindo a prática de atos fraudulentos, estes ainda são um problema recorrente e que continuam a crescer nas organizações, sendo consequência de valores éticos, morais e sociais enfraquecidos. Como o caso da empresa Odebrecht, grande empreiteira brasileira, a qual chegou a criar um setor especialmente para pagamento de propinas relacionadas a

obras públicas no Brasil.

Logo, sem o desenvolvimento da “cultura” de *compliance* com base na ética, dificilmente haverá sucesso nessas estruturas de aperfeiçoamento da diminuição de riscos e combate a fraudes (MELO e LIMA, 2019).

DISCUSSÃO - A IMPORTÂNCIA DO *COMPLIANCE*

Com a Lei Anticorrupção no Brasil, as organizações no país passaram a dispensar maior nível de atenção no que se refere à implantação de ferramentas que otimizam a segurança na busca dos objetivos empresariais, e o programa de *compliance* serve de exemplo (MELO e LIMA, 2019). *Compliance* é a responsabilidade de estar em conformidade e cumprir normas externas e internas estabelecidas sobre as atividades da organização (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

O *compliance* pode caracterizar-se como uma estratégia da organização para diminuir riscos e prevenir fraudes. Uma medida para fortalecer o sistema de controle interno da organização com o objetivo de diminuir riscos e propagar a cultura de controles visando garantir a conformidade junto às leis e regulamentos (MELO; LIMA, 2019 e NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

Melo e Lima (2019) salientam que o *compliance* é uma ferramenta importante para a tentativa de diminuição de riscos. Programas de *Compliance* tem como compromisso, junto às outras áreas, adequar, fortalecer e fazer funcionar o Sistema de Controles Internos da instituição, com o objetivo de diminuir os riscos, conforme a estrutura dos negócios, assim como o aculturamento no que se refere a controles para que as leis e regulamentos sejam devidamente cumpridos (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

Logo, a transformação do ambiente corporativo através do compromisso organizacional, ações para atender aos interesses predeterminados e à ética é inerente ao *compliance* (MELO e LIMA, 2019). De acordo com Belarmino (2020) “a função de *compliance* pode ser entendida como a de assegurar o bom funcionamento do sistema de controles internos de uma empresa, mitigando riscos e disseminando uma sólida cultura ética de cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis ao negócio”.

No país o *compliance* é instituído para proporcionar alterações com o objetivo de ordenar procedimentos e garantir a execução de regras através de controles, e conservar a imagem da instituição ante o mercado (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019). Porém, *Compliance* não diz respeito apenas a se ajustar a normas legais e regulatórias (BELARMINO, 2020).

Belarmino (2020) ressalta que os objetivos do programa de compliance são inspirar o modo de agir das pessoas, através de um aculturamento ético, e incentivo a atos em conformidade com normas regulatórias internas e externas, favorecendo, como conseqüência, o aumento da credibilidade da empresa junto à sociedade. Os conceitos de

ética e respeito às leis e regramentos devem estimular positivamente as pessoas envolvidas na organização, as quais devem ser reconhecidas como agentes com capacidade benéfica na instituição, fomentando valores éticos e sociais de suas ações (NAKAMURA E.; NAKAMURA W.; JONES, 2019).

Porém, destaca-se que, o exemplo de adoção a comportamentos éticos pela alta administração, percebido pelos funcionários, os incentiva a continuar o projeto, entendendo que a empresa realmente tem compromisso com os conceitos de ética e conformidade (BELARMINO, 2020).

Lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e iniciativas de prevenção

Segundo Vás e Sales (2015) não há um consenso quanto ao princípio do crime de lavagem de dinheiro, porém, destaca-se sua eclosão no século XX, onde, dentre os casos avulsos, sobressaiu-se o caso de Al Capone, o qual controlava o crime organizado nos Estados Unidos na década de 1920, disfarçando os lucros obtidos com a venda de bebidas ilegais através de lavanderias. Nesse período, era frequente a aquisição de empresas cuja circulação de capital ocorria de forma rápida, como por exemplo, lava rápidos e lavanderias, onde os criminosos poderiam movimentar o dinheiro proveniente de suas atividades ilícitas (VÁS e SALES, 2015).

Além de obter lucro com outras atividades criminosas, Alphonse Gabriel Capone contrabandeava bebidas durante a Lei Seca nos Estados Unidos, a qual perdurou de 1920 a 1933. Com uma fortuna que chegou aos 100 milhões de dólares, Al Capone sonegava impostos e encobria seus ganhos utilizando-se de negócios aparentemente inofensivos, como a compra de uma rede de lavanderias, o que originou o termo “lavagem de dinheiro”. Em 1931, ele foi preso por não pagar impostos com a ajuda de várias provas de evasão fiscal reunidas por parte do Departamento do Tesouro dos EUA (FBI, S.I).

Apesar da existência da lavagem de dinheiro remontar aos tempos de pirataria, faz pouco tempo que este assunto ganhou destaque nas discussões, com o Comitê da Basiléia e a Convenção de Viena em 1988 (AMORIM; CARDOZO, VICENTE, 2012). O impacto desses negócios e a ineficiência do Estado no combate ao crime organizado permitiram seu alcance a nível global (SILVA; MARQUES, TEIXEIRA, 2011). Então, conforme bem destacado por Amorim; Cardozo e Vicente (2012) nos dias de hoje essa questão é tratada no mundo todo e é considerada prejudicial à economia, devido à dimensão que atingiu.

Define-se o crime de lavagem dinheiro como a execução de várias operações comerciais ou financeiras com o objetivo de tornar o dinheiro de origem ilícita um dinheiro aparentemente de origem lícita (SILVA; MARQUES, TEIXEIRA, 2011). A lavagem de dinheiro acontece quando há a abafação de bens de origem ilícita e a sua inserção no sistema financeiro, de forma a convertê-los em recursos lícitos (FERREIRA; ONZI, RAMALHO, 2019).

Ou seja, a lavagem de dinheiro consiste em ocultar a origem e natureza ilícitas do

valor arrecadado por organizações criminosas, para que elas possam usufruir de seus lucros de uma forma mais discreta. Onde os ganhos obtidos com as atividades ilegais são inseridos no sistema financeiro e depois são movimentados através de várias transações, com o intuito de “apagar” o seu rastro, até finalmente serem utilizados de forma legitimada por meio de investimentos financeiros e compra de bens para uso próprio.

O processo dinâmico da lavagem de dinheiro passa por três fases (COAF, 2020):

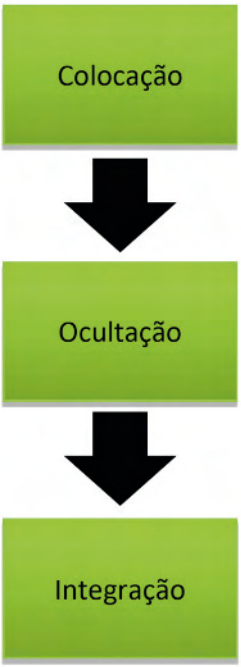


Figura 1:Esquema da lavagem de dinheiro ilegal, elaborado pela autora.

1. Colocação: Nessa fase o dinheiro é colocado no sistema econômico. Com o objetivo de encobrir sua origem, o criminoso procura países com regras mais permissivas e que possuem um sistema financeiro liberal para movimentar seus recursos. Na colocação o dinheiro é depositado, utilizado para compra de bens ou de instrumentos negociáveis.

Para tornar a identificação da procedência do dinheiro mais difícil, os criminosos se utilizam de técnicas sofisticadas e cada vez mais dinâmicas, como a movimentação de valores fracionados pelo sistema financeiro (como no caso onde um valor alto é dividido através de depósitos em diversas contas de diferentes titularidades) e a manutenção de estabelecimentos comerciais (postos de gasolina, lavanderias, etc.) que comumente trabalham com dinheiro em espécie.

2. Ocultação: A segunda fase constitui-se em dificultar o rastreamento contábil do dinheiro ilegal. Com a possibilidade da realização de investigações sobre a origem

dos recursos, o objetivo da ocultação é quebrar a cadeia de evidências.

Os criminosos recorrem a movimentações de forma eletrônica, executando transferências de ativos para contas anônimas, de preferência em nações amparadas pela lei de sigilo bancário, ou realizando depósitos em contas de titulares "laranjas" ou utilizando empresas de fachada ou fictícias.

3. Integração: Nessa última fase, ocorre a incorporação formal dos ativos ao sistema econômico. As organizações criminosas procuram investir em negócios que facilitem suas atividades, podendo tais empreendimentos prestarem serviços entre si. Em virtude da formação da cadeia, a legitimação do dinheiro ilegal é facilitada.

Vás e Sales (2015) destacam que ao passo em que a ocultação de bens foi ganhando complexidade, surgiu a necessidade de aprimoramento das técnicas para combater tais práticas. Ferreira; Onzi e Ramalho (2019) também pontuaram que a necessidade da confiabilidade na gestão empresarial aumentou a medida que o comércio internacional e a globalização econômica se expandiram. Logo, com o objetivo de regular as relações decorrentes desse cenário, principalmente quanto à formação de padrões regulamentares relacionados ao *compliance*, à *accountability* e ao *fairness*, desde o período pós-guerra, surgiram organizações internacionais compostas por membros de diferentes países, com base em um ponto de vista de interesses e valores comuns dos signatários, os quais passaram a desenvolver as administrações internas utilizando-se de instrumentos fundamentais para a implementação de medidas de combate a atos corruptos nas esferas nacionais (FERREIRA; ONZI, RAMALHO, 2019).

Um exemplo dessas iniciativas pode ser o *FATF-GAFI* (Financial Action Task *Force on Money Laundering* ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro), o qual é uma agência de atuação global de vigilância contra lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, estabelecendo padrões internacionais com o objetivo de prevenir essas atividades ilegais e os prejuízos sociais (FATF, c2020). Devido às diferenças dos sistemas jurídicos e financeiros dos países, impossibilitando a adoção de padrões no combate à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo no mundo, o FATF estabeleceu recomendações, definindo modelos mínimos de atuação concreta, as quais devem ser praticadas especialmente nos países membros do grupo (JUNG, 2007).

Tendo em vista que o sistema financeiro no Brasil era muito vulnerável em relação à identificação dos responsáveis pelas transações financeiras realizadas internamente, o país estava preocupado com a possibilidade de ser utilizado por criminosos para a lavagem de bens originados em atividades ilegais cometidas a nível nacional ou internacional, logo, desde a década de 1990, medidas administrativas foram concretizadas objetivando combater essas práticas criminosas, as quais até aquela ocasião careciam de caracterização específica (VÁS e SALES, 2015).

Conforme explicado pelo COAF (2020) em um documento elucidativo em sua página, o Brasil é um dos membros do GAFI, e também é signatário de convenções da ONU

envolvendo o assunto Prevenção à Lavagem de Dinheiro. Como membro pleno do GAFI, o país assumiu a responsabilidade de cumprir suas Recomendações, dentre as quais consta a obrigatoriedade da existência de uma Unidade de Inteligência Financeira com jurisdição Nacional e com autonomia operacional (COAF, 2020).

Como sua atribuição legal, o Coaf recebe, examina e identifica as ocorrências de atividades ilegais previstas na Lei nº 9.613, de 1998, que define regras sobre a prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro e ocultação de bens. Essas ocorrências são informadas ao Coaf pelas pessoas listadas no art. 9º da Lei mencionada (COAF, 2020). Após o receber as comunicações de operações suspeitas, o COAF, por meio do seu setor de inteligência financeira, e dispondo de ferramentas de troca de informações, analisa as informações disponíveis de forma conjugada e, se houver o entendimento de existência de indícios de ilicitude, gera "Relatórios de Inteligência Financeira" (RIF), os quais são direcionados às autoridades que possuem competência para realizar investigações tanto no Brasil quanto no exterior (FERREIRA; ONZI, RAMALHO, 2019).

Após confrontar o aumento no volume das comunicações dos órgãos reguladores ao COAF e a implantação de sistemas de controles internos e de *compliance*, através de buscas nos normativos dessas entidades, Amorim; Cardozo e Vicente (2012) descobriram que após a implementação desses sistemas o número de comunicações aumentou significativamente, que resultaram na apuração das mesmas, desencadeando em denúncias e alcance de transgressores, assim frustrando e impelindo a lavagem de dinheiro.

Contudo, conforme Ferreira; Onzi e Ramalho (2019) ressaltam, o Brasil ainda precisa reforçar a cultura do *compliance* dentro das empresas, através do desenvolvimento de novos normativos de ética profissional e *compliance*, principalmente regras direcionadas ao combate à corrupção, fraude e evasão de divisas.

METODOLOGIA

No que tange aos objetivos deste trabalho, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Pois, ao mesmo tempo em que explora os fatos e estuda a relação entre eles, também descreve os fenômenos através do levantamento de dados. O que é feito aqui, onde se procurou entender os conceitos e características do Compliance, suas implicações e relação com o combate a fraudes, lavagem de dinheiro e evasão de divisas.

Foi extraída do site do Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF a quantidade de comunicações encaminhadas nos últimos 5 anos pelo setor bancário e as informações sobre o Compliance dos 5 maiores bancos – 4 primeiros bancos privados e o primeiro banco público - constantes na lista dos 100 maiores bancos, por patrimônio líquido da data base 2019, de acordo com a Revista Valor Econômico, disponíveis em seus formulários de referência na página da Bolsa de Valores.

COMUNICAÇÕES AO COAF

Conforme estabelecido legalmente, o COAF recepciona as comunicações enviadas pelos setores obrigados, as quais podem dividir-se em (COAF, S.I):

Comunicações de Operações em Espécie (COE): esse tipo de comunicação é encaminhado automaticamente para o Coaf pelas instituições quando seus clientes realizam transações em espécie acima de determinado valor determinado em norma (R$50.000,00 (cinquenta mil reais), conforme Circular 3.978, de 23 de janeiro de 2020); e

Comunicações de Operações Suspeitas (COS): são comunicações encaminhadas ao Coaf quando integrantes das instituições entendem que transações de seus clientes possuem indícios de lavagem de dinheiro, de financiamento do terrorismo ou de outros ilícitos (como por exemplo, operações que objetivem burlar os procedimentos de identificação, que possuam indícios de ocultação da natureza, operações incompatíveis com a capacidade financeira do cliente, entre outras).

Vás e Sales (2015) destacaram que o fato de prestar essas informações ao COAF, ou seja, realizar a comunicação de operações suspeitas às autoridades legais, não significa a realização de denúncia e sim meramente comunicar, ainda cabe dizer que o COAF tem acesso a bancos de dados suficientes para levá-lo a chegar às suas conclusões.

Informações de *Compliance* – Formulários de Referência

As instituições financeiras cadastradas sob a categoria junto à CVM, ou seja, aquelas que negociam quaisquer valores mobiliários em mercados regulamentados de valores mobiliários devem enviar à CVM periodicamente, dentre outros documentos, informações dispostas no formulário de referência, conforme a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009.

Esses registros são publicados no site da Bolsa do Brasil, e devem ficar disponibilizados nas páginas das instituições correspondentes por 3 (três) anos. Dentre todas as informações, foi selecionado o item 5 dos formulários de referência dos bancos analisados neste trabalho pois refere-se à Política de gerenciamento de riscos e controles internos.

CONCLUSÃO

Ao analisar os dados extraídos da página do COAF sobre o número de operações em espécie e operações suspeitas comunicadas ao órgão, nas tabelas 1 e 2, nota-se um crescimento positivo nos últimos cinco anos. Do ano de 2017 para o ano de 2018, a quantidade de comunicações de operações em espécie mais que dobrou, com um aumento de 118,72%. Especificamente, no ano de 2017 o Banco Central publicou a Resolução CMN 4.557, de 23 de fevereiro de 2017, dispondo sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, a estrutura de gerenciamento de capital e a política de divulgação de informações.

Em todos esses anos a quantidade de comunicações de operações suspeitas foi maior que meio milhão, sendo 44,08% apenas no último ano. E, a quantidade de comunicações de operações em espécie foi superior a 11 milhões, sendo 35,62% somente no último ano.

COMUNICAÇÕES RECEBIDAS POR ANO - COMUNICAÇÕES DE OPERAÇÕES SUSPEITAS (COS)							
Regulador	Ano	2016	2017	2018	2019	2020	Total
BACEN	Setor Econômico	Qtde	Qtde	Qtde	Qtde	Qtde	Qtde
	BACEN - Bancos	56.393	63.182	77.778	118.507	249.009	564.869

Tabela 1: Comunicações de Operações Suspeitas recebidas por ano.

Fonte: COAF

COMUNICAÇÕES RECEBIDAS POR ANO – COMUNICAÇÕES DE OPERAÇÕES EM ESPÉCIE (COE)							
Regulador	Ano	2016	2017	2018	2019	2020	Total
BACEN	Setor Econômico	Qtde	Qtde	Qtde	Qtde	Qtde	Qtde
	BACEN - Bancos	1.129.097	1.118.048	2.445.449	2.849.911	4.173.747	11.716.252

Tabela 2: Comunicações de Operações em Espécie recebidas por ano.

Fonte: COAF

Após leitura e análise do item 5 – Gerenciamento de riscos e controles internos, nos formulários de referência das instituições bancárias da amostra, verificou-se a presença, em todos os casos, de estruturas de governança bem definidas, a existência de políticas, normas e procedimentos, para o efetivo gerenciamento dos riscos, contemplando exigências regulatórias e melhores práticas de mercado. Os normativos frequentemente são aprovados pelo Conselho de Administração e aplicáveis a todos os funcionários, sendo revisados periodicamente e disseminados internamente.

As instituições adotam modelos, estruturas e cálculos específicos para mensuração e gestão dos riscos, melhora nas tomadas de decisão e controle de suas exposições aos diferentes riscos que impactam os negócios. Também entram no radar dos departamentos criados especialmente para atividades de compliance, a prevenção do envolvimento dessas organizações com atividades ilícitas e corrupção.

Todas são providas de Códigos de Ética, os quais devem ser seguidos por todos os colaboradores, desde a alta administração. Regularmente os funcionários são orientados a ler o documento e, os atos que infringem o código são passíveis de penalidades definidas.

Logo, percebe-se que os grandes bancos estão engajados a seguir as orientações de seu órgão regulador, o Banco Central do Brasil, no que se refere a controle de riscos, melhores práticas internacionais e combate à corrupção e lavagem de dinheiro. Tal esforço

também pode ser motivado pelas demandas globais relacionadas a competitividade.

Considerando os altos saltos dos números de comunicações ao COAF nos últimos anos, o alinhamento de grandes bancos do país e, a normatização constantemente atualizada pelos órgãos reguladores nacionais, observa-se uma evolução no que se refere ao combate a fraudes e lavagem de dinheiro no Brasil.

Cabe destacar que, apesar de ainda termos um longo caminho a trilhar neste sentido, é importante dizer que os pontos já alcançados configuram-se em elementos vitais para a eficiência e eficácia do trabalho de *compliance* neste país.

CONTRIBUIÇÃO

Crises corporativas, escândalos internacionais e uma parcela significativa da sociedade prejudicada são apenas alguns dos efeitos que fraudes, lavagem de dinheiro e corrupção podem causar. Neste sentido, atividades de controles internos e *compliance* representam medidas para o combate e mitigação dos riscos relacionados a atividades ilícitas, erros operacionais e desvios de conduta.

A própria existência das atividades corporativas propicia a possibilidade de haver circunstâncias que resultem em ocasiões favoráveis para a obtenção de vantagens ou empecilhos para a consecução dos objetivos (MELO e LIMA, 2019). Como a facilidade de transferências internacionais, o anonimato assegurado através de paraísos fiscais e a possibilidade de depósitos desassociados.

Logo, monitorar e acompanhar os riscos, e adotar atividades de controles internos são atitudes essenciais para a identificação e prevenção de possíveis fraudes (FAÇANHA et al, 2020). São alguns exemplos, a adoção de políticas que instruam os funcionários através de diretrizes definidas, programas de prevenção e combate a lavagem de dinheiro com medidas educativas e implementação de controles de monitoramento de operações, transparência junto à sociedade e órgãos reguladores e, principalmente, a disseminação da cultura de riscos, onde medidas de compliance são adotadas não apenas para cumprir regras, mas sim pela busca de melhores práticas e desempenho.

Os cenários nacional e internacional tem buscado melhorar suas iniciativas no combate e prevenção a atos ilícitos que se beneficiam dentro do sistema financeiro. Pode-se destacar a criação do Comitê de Basiléia, o qual foi instituído para aumentar a estabilidade financeira, melhorando a qualidade da supervisão bancária em todo o mundo, e para a cooperação freqüente entre os países membros nas questões relacionadas à supervisão bancária através de um fórum (BIS, S.I).

Outro destaque são as leis, regulamentos e instituições criadas especialmente para lidar com atividades criminosas envolvendo o setor financeiro. Como a criação do *FATF-GAFI* (Financial Action Task *Force on Money Laundering* ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro), do COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras

e da Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, no Brasil.

No país, o COAF tem recebido progressivas comunicações de operações suspeitas, como visto na seção anterior e, viu-se que grandes bancos estão alinhados com metodologias de controles internos, riscos e compliance. Todo esse trabalho conjunto, incluindo as ações de órgãos reguladores, como o Banco Central do Brasil, é extremamente necessário no que se refere ao fortalecimento da integridade nacional e mitigação dos impactos causados por mentes criminosas.

Como contribuição deste artigo, denotou-se a importância do aperfeiçoamento contínuo de ferramentas de *compliance*, para que cada vez mais as instituições públicas e privadas possam ser assertivas na captação e coibição de crimes financeiros.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Evelyse N. Chaves de; CARDOZO, Maria Aparecida; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Os impactos da implementação de controles internos, auditoria e compliance no combate e prevenção à lavagem de dinheiro no Brasil. XIII Congresso de Contabilidade e Auditoria em Portugal. UEM - Paraná v. 31 n. 3 p. 23-35 setembro / dezembro 2012.

Bank for International Settlements. History of the Basel Committee. Disponível em: https://www.bis.org/bcbs/history.htm. Acesso em: 14 mai. 2021

BELARMINO, Ana Paula. O compliance na percepção de micro e pequenos empresários. Centro Universitário – Católica de Santa Catarina. RMGC – Revista Metropolitana de Governança Corporativa, v. 2, n. 5, 2020.

CASTRO, Patricia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 30, n. 80, p. 186-201, mai./ago. 2019.

FAÇANHA, Magali Carvalho et al. Gerenciamento de riscos e gestão de controles internos em empresas brasileiras envolvidas em crimes de corrupção e lavagem de dinheiro.Universidade Federal de Santa Catarina. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 17, n. 43, p. 34-50, abr./jun., 2020.

FATF-GAFI.ORG - Financial Action Task Force (FATF). Who we are. Disponível em: https://www.fatf-gafi.org/about/. Acesso em 08 abr. 2021.

FBI – Federal Bureau of investigation. History: Famous Cases & Criminals. Al Capone. Disponível em: https://www.fbi.gov/history/famous-cases/al-capone. Acesso em 24 mai. 2021.

FERREIRA, Luiz Felipe; ONZI, Sidineia Maria Delai; RAMALHO, Fabiano. Eficácia das normas de compliance no Brasil a partir da perspectiva do modelo adotado pelo Coaf. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. UNISUL-PPGA. v.12, n. 3, set./dez. 2019.

InforChannel. Pixeon implementa programa de compliance para todos os setores da empresa. Disponível em: https://inforchannel.com.br/2020/01/27/pixeon-implementa-programa-de-compliance-para-todos-os-setores-da-empresa/. Acesso em 24 mai. 2021.

JUNG, Luiz Willibaldo. Lavagem de dinheiro e a responsabilidade do contador. Revista Catarinense da Ciência Contábil.V. 6 n. 17 p. 39-54, fev. 2007

legislation.gov.uk. BriberyAct 2010. Disponível em: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/notes/division/2. Acesso em: 17 mar. 2021.

MELO, HildegardoPedro Araujo; LIMA, Adilson Celestino. Instituto Compliance no Brasil e a eficácia na mitigação ao risco corporativo.Revista Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa, v. 7, n.3, p.60-82, Set./Dez. 2019.

NAKAMURA, Elaine Aparecida Maruyama Vieira; NAKAMURA, Wilson Toshiro; JONES, Graciela Dias Coelho. Necessidade de estrutura de compliance nas instituições financeiras. Revista Gestão & Tecnologia. Fundação Pedro Leopoldo. v. 19, n. 5, p. 257-275, out./dez. 2019.

OECD Better Policies for Better Lives.Who we are.Disponível em: https://www.oecd.org/about/. Acesso em 17 mar. 2021.

Página do COAF. O que é lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo. Disponível em: https://www.gov.br/coaf/pt-br/assuntos/o-sistema-de-prevencao-a-lavagem-de-dinheiro/o-que-e-o-crime-de-lavagem-de-dinheiro-ld. Acesso em 08 abr. 2021.

Página do COAF. O que faz o Coaf? Disponível em: https://www.gov.br/coaf/pt-br. Acesso em 08 abr. 2021.

Página do COAF. Coaf em números Disponível em: https://www.gov.br/coaf/pt-br. Acesso em 20 mai. 2021.

Página da B3. Ações: Empresas listadas. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm. Acesso em 11 mai. 2021.

SILVA, Jorge Luiz Rosa da; MARQUES, Luis Fernando Bicca; TEIXEIRA, Rosane. Prevenção à lavagem de dinheiro em instituições financeiras: Avaliação do grau de aderência aos controles internos. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 8(4):300-310, outubro/dezembro 2011.

The United States Departmentof Justice. Foreign Corrupt Practices Act, 2017.Disponívelem: https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act. Acesso em: 17 mar. 2021.

Valor Econômico. Valor1000 – Destaques entre os 100 maiores bancos: Maiores em patrimônio líquido. Disponível em: https://especial.valor.com.br/valor1000/2020/ranking100maioresbancos/maiores_em_patrimonio_liquido. Acesso em: 10 mai. 2021.

VÁS, Diva Aparecida Deberaldini; SALES, Émerson Nogueira. O crime de lavagem de dinheiro e as responsabilidades do contador. Revista LICEU On-line. v. 5, n. 1, p. 29-44, jan./jun. 2015.

CAPÍTULO 15

CONFLITOS DE AGÊNCIA ENTRE ACIONISTAS CONTROLADORES E MINORITÁRIOS NA DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 05/09/2021

Cleiton Ricardo Kuronuma
Faculdade FIPECAFI
São Paulo, SP

George André Willrich Sales
Faculdade FIPECAFI
São Paulo, SP

RESUMO: No Brasil predomina a alta concentração do capital votante em um número reduzido de acionistas. Neste cenário, os controladores geralmente acabam tendo grande influência na administração. Como decorrência, podem surgir conflitos de agência (Dalmácio & Corrar, 2007), sobretudo entre acionistas controladores e minoritários (Lopes & Walker, 2008). De acordo com Luz (2000), um dos principais conflitos entre acionistas controladores e minoritários, refere-se à política de distribuição de dividendos. O conflito pode surgir porque os acionistas controladores, que possuem direito a voto, nem sempre são os que detêm as ações preferenciais, que também compartilham os dividendos (Lopes & Walker, 2008). Assim, à luz da Teoria da Agência, pode-se abordar a possibilidade do principal – o acionista controlador – assumir um comportamento oportunista, visando à maximização de sua utilidade individual, em detrimento dos interesses da organização (Martinez, 2001). Neste contexto, este artigo busca averiguar se a política de dividendos é influenciada pela concentração acionária das companhias abertas no Brasil. Este estudo foi elaborado por meio de testes empíricos por meio da análise de regressão de dados em painel, considerando-se o período de 2013 a 2016. Como principal evidência deste trabalho, verificou-se que existe relação positiva entre a concentração acionária e a distribuição de dividendos, ou seja, quanto maior a concentração acionária, maior a distribuição de dividendos.

PALAVRAS - CHAVE: Concentração Acionária, Dividendos, Teoria de Agência.

AGENCY CONFLICTS BETWEEN MAJORITY AND MINORITY SHAREHOLDERS IN THE DISTRIBUTION OF DIVIDENDS IN BRAZILIAN COMPANIES

ABSTRACT: In Brazil, there is a high shareholding concentration in a small number of shareholders. In this scenario, controlling shareholders often end up having great influence on management. As a result, agency conflicts may arise (Dalmácio & Corrar, 2007), especially among controlling and minority shareholders (Lopes & Walker, 2008). According to Luz (2000), one of the main conflicts between controlling and minority shareholders is the dividend distribution policy. The conflict may arise because controlling shareholders, who have the right to vote, are not always the holders of the preferred shares, which also share dividends (Lopes & Walker, 2008). Thus, according to the Agency Theory, it could be raised the possibility of the principal - the controlling shareholder - adopt an opportunistic behavior, aiming to maximize its individual utility, instead of the organization's

interests (Martinez, 2001). In this context, this paper aims to investigate whether the dividend policy is influenced by the shareholding concentration of publicly traded companies in Brazil. The results will be detailed later. This research was elaborated through panel regression analysis empirical tests, considering the period from 2013 to 2016. As the main evidence of this work, it was verified that there is a positive relation between the shareholding concentration and the distribution of dividends, that is, the higher the shareholding concentration, the greater the dividend distribution.
KEYWORDS: Shareholding concentration, Dividends, Agency Theory.

1 I INTRODUÇÃO

Estudos realizados por La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999) mostraram que cerca de 64% das grandes empresas nos 27 países mais desenvolvidos possuem acionistas controladores, sendo estes, em sua maioria, descendentes dos fundadores das empresas. Segundo Okimura (2003), nas economias emergentes, a concentração acionária é ainda mais elevada. Pesquisas realizadas por Claessens et al. (2002) e Lins (2003) comprovaram que a concentração de acionistas controladores em países emergentes chega a 69% do total de empresas.

No Brasil, também predomina a alta concentração do capital votante em um número reduzido de acionistas (Dalmácio & Corrar, 2007). Segundo La Porta et al. (1998), a alta concentração da propriedade decorre principalmente da falta de proteção legal. Desta forma, uma maior proteção do direito dos credores encorajaria o desenvolvimento do mercado de crédito e uma maior proteção do direito dos acionistas encorajaria o desenvolvimento do mercado de ações.

Outra característica das empresas de capital aberto no Brasil é a de que o controle de uma empresa pode ser exercido sem a necessidade de se possuir mais da metade do capital investido na empresa, devido à possibilidade de emissão de ações preferenciais, sem direito a voto no conselho de administração.

Neste cenário de concentração acionária, com possibilidade de alavancar o capital investido, os controladores geralmente acabam tendo grande influência na administração. Com isso, podem surgir conflitos de agência (Dalmácio & Corrar, 2007).

No Brasil, como decorrência principalmente da alta concentração acionária, o principal conflito de agência não está relacionado entre acionistas e gestores, mas entre acionistas controladores e minoritários (Lopes & Walker, 2008). De acordo com Luz (2000), os acionistas controladores podem afetar os minoritários de diversas formas, como por meio da venda de ativos por valores abaixo do mercado para empresas pertencentes aos diretores da mesma sociedade, contratação de pessoas não qualificadas e implantação de projetos que beneficiem apenas os executivos da empresa. Outro potencial conflito entre acionistas controladores e minoritários está relacionado à política de distribuição de dividendos. O conflito pode surgir porque os acionistas controladores, que possuem direito

a voto, nem sempre são os que detêm as ações preferenciais, que também compartilham os dividendos (Lopes & Walker, 2008).

Assim, à luz da Teoria da Agência, pode-se abordar a possibilidade de um agente – o acionista controlador – assumir um comportamento oportunista, visando a maximização de sua utilidade individual, em detrimento dos interesses da organização (Martinez, 2001). Tal situação pode ser imaginada por meio da seleção de escolhas contábeis que possam modificar o lucro líquido, que é a base para o cálculo dos dividendos, baseado no pressuposto de que o acionista controlador pode ter incentivos diferenciados em comparação aos outros fornecedores de capital (acionistas minoritários e credores) (Watts, 2003).

A partir deste contexto, o objetivo geral deste trabalho é o de averiguar se a política de dividendos é influenciada pela concentração acionária das companhias abertas no Brasil. Para atingir este objetivo, o presente estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: **há relação entre a concentração do controle acionário e a distribuição de dividendos nas empresas negociadas na BMF&Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) à luz da Teoria de Agência?** Para tanto, foram coletadas informações financeiras e contábeis de companhias abertas brasileiras e cujas ações sejam negociadas na BMF&Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). As amostras, coletadas por meio do software Economática, compreendem 360 empresas, no período entre 2013 e 2016.

A motivação para a realização deste estudo decorre do fato de que, no Brasil, há poucas pesquisas acadêmicas que abordam a relação entre a concentração do controle acionário e a distribuição de dividendos e, dentre os raros trabalhos disponíveis, quase a totalidade foram elaborados no início dos anos 2000. Este trabalho pretender contribuir com a expansão da discussão desta temática, trazendo novas abordagens de análise e dados que reflitam as recentes transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas no Brasil e que provavelmente tiveram reflexo nas organizações.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Concentração acionária no Brasil

O controle acionário das companhias brasileiras abertas é altamente concentrado. Poucos acionistas, em geral, possuem o controle das ações com direito a voto (Silva & Leal, 2005). Tal fato pode vir a influenciar diversas decisões que ocorrem na administração das empresas como decorrência da centralização de poder nas mãos dos acionistas controladores (Hahn, Nossa, Teixeira & Nossa, 2010).

A existência de um controlador, ou grupo controlador, bem definido, possibilita a centralização do controle e da gestão das organizações, pois este tem acesso à possibilidade de governar a companhia ao eleger os membros do conselho de administração e, consequentemente, nomear a diretoria da empresa. Pode-se afirmar que, no Brasil, a

última definição geralmente cabe ao controlador ou ao seu representante. Tal situação não ocorreria caso o controle estivesse diluído entre diversos acionistas (Procianoy, 1994b).

Segundo pesquisas realizadas por La Porta *et al.* (1998), a alta concentração da propriedade decorre principalmente da falta de proteção legal. Por isso, os países com pior proteção legal – que adotam o direito civil francês, como o Brasil – apresentam maior concentração da propriedade, medida pelo percentual de ações detidas pelos maiores acionistas. Por outro lado, os países com melhor proteção legal – que adotam o direito comum, *civil law* – tendem a apresentar uma estrutura de propriedade mais pulverizada. Desta forma, uma maior proteção do direito dos credores encorajaria o desenvolvimento do mercado de crédito e uma maior proteção do direito dos acionistas encorajaria o desenvolvimento do mercado de ações. La Porta et al. (2000a) realizaram estudos que mostram que, quando comparados a países que oferecem baixa proteção legal, os com maior proteção legal aos investidores apresentam, entre outros:

- maior capitalização de mercado das empresas;
- maior quantidade de empresas abertas;
- maior taxa de ofertas públicas iniciais de ações;
- maiores mercados de crédito;
- maiores dividendos.

Segundo Procianoy (1994a), as empresas familiares também são uma característica típica da economia brasileira:

> "Pode-se verificar a significativa influência da família na gestão dos negócios. O controlador, na maioria dos casos, é o próprio presidente do conselho de administração da empresa, quando até mesmo não exerce a presidência da diretoria. Por outro lado, quando os diretores são elementos profissionais, não pertencentes à família, estão subordinados diretamente a este controlador".

Para Hahn et al. (2010), "a influência dos proprietários de empresas familiares na administração das organizações gera problema de conflito de agência com os investidores externos, pois aqueles tendem a tomar decisões em benefício próprio". Para La Porta et al. (1999), nas empresas cujo controle acionário é familiar, os proprietários têm o poder de expropriar o acionista minoritário.

Outra característica das empresas de capital aberto no Brasil é a de que o controle de uma empresa pode ser exercido sem a necessidade de se possuir mais da metade do capital investido na empresa, pois, de acordo a Lei n. 6.404 (1976), posteriormente modificada pelas Leis n. 10.303 (2001), 11.638 (2007) e 11.941 (2009), e conhecida por Nova Lei das Sociedades Anônimas:

> "Art. 15. As ações, conforme a natureza dos direitos ou vantagens que confiram a seus titulares, são ordinárias, preferenciais, ou de fruição.
>
> § 2o O número de ações preferenciais sem direito a voto, ou sujeitas a

> restrição no exercício desse direito, não pode ultrapassar 50% (cinquenta por cento) do total das ações emitidas".

Sendo assim, no Brasil, há a possibilidade do capital social de uma empresa de capital aberto ser constituído de 50% de ações ordinárias, com direito a voto nas reuniões do conselho de administração, e 50% de ações preferenciais. Nesta situação, o controlador precisa deter mais de 50% das ações ordinárias, ou seja, 25% do capital total da empresa. Como consequência, pode-se afirmar que, neste cenário, o controlador pode realizar uma alavancagem três vezes maior do que o capital total investido. Para Procianoy (1994a), pode-se afirmar que este cenário favorece a geração de conflitos de interesses entre acionistas controladores e minoritários. É possível encontrar atitudes por parte dos controladores ou gestores que não visem a maximização da riqueza dos acionistas como um todo, mas, sim, dos interesses do controlador.

2.2 Política de Dividendos no Brasil

Segundo Schall e Haley (1988), ainda não houve um consenso sobre a relevância ou não da política de dividendos na valorização das organizações. Há duas escolas que discutem esta relação: a Escola do Mercado Perfeito – Teoria de Modigliani & Miller –, e a Escola do Mercado Imperfeito – Teoria de Gordon e a Teoria Residual.

A Teoria de Modigliani & Miller (1961) defende que o valor de uma empresa é determinado pela política de investimentos e pelo retorno proporcionado por seus ativos. Como consequência, os investidores são indiferentes quanto à origem de seus lucros – dividendo ou ganho de capital decorrente da valorização das suas ações (Procianoy, 1994a).

Já a Teoria de Gordon (1963) defende que o valor de uma ação é uma função direta das expectativas futuras de pagamento de dividendos, ou seja, é igual ao valor presente do fluxo de pagamentos futuros de dividendos, descontados a uma taxa compatível com o mercado e seu risco. Segundo esta teoria, os acionistas preferem receber dividendos em vez de eventuais ganhos de capital no futuro. A Teoria Residual propõe o pagamento de dividendos após a alocação ótima dos seus investimentos, ou seja, deveria pagar dividendos apenas quando não existirem oportunidades de investimentos com retorno ótimo e risco compatível, de forma a maximizar a riqueza dos acionistas (Procianoy, 1994a).

No Brasil, a distribuição dos dividendos é regulamentada pela Nova Lei das Sociedades Anônimas. De acordo com esta lei,

> "A distribuição de dividendo obrigatório deve obedecer ao que está determinado no estatuto social das organizações. Quando este for omisso, deve ser distribuído metade do lucro líquido do exercício, diminuído ou acrescido da constituição da reserva legal e da importância destinada à formação da reserva para contingências e reversão da mesma reserva formada em exercícios anteriores".

Caso a assembleia geral decida deliberar para introduzir uma norma sobre a matéria, o dividendo mínimo obrigatório não poderá ser inferior a 25% do lucro líquido ajustado.

De acordo com a Lei n. 6.404 (1976), "as ações preferenciais sem direito de voto adquirirão o exercício deste direito se a companhia, pelo prazo previsto no estatuto, não superior a três exercícios consecutivos, deixar de pagar os dividendos fixos ou mínimos a que fizerem jus, direito que conservarão até o pagamento". Para Okimura (2003), tal fato poderia possivelmente incentivar os controladores na busca de um maior fluxo de dividendo por ação, a fim de manter o controle da organização.

Segundo La Porta et al. (2000b), para os países como o Brasil, onde o regimento legal não oferece ampla proteção aos acionistas minoritários, como ocorre em países que adotam o *civil law*, os dividendos funcionariam como substitutos da proteção legal aos investidores. Estes receberiam dividendos como uma forma de compensação pelo maior risco de exposição à expropriação. Neste cenário, a distribuição de dividendos não estaria atrelada às expectativas de crescimento da empresa, mas sim à proteção legal dada aos acionistas.

Por outro lado, Procianoy (1994a) verificou que, no Brasil, há uma tendência das empresas reterem a maior parcela possível de lucros, pelo fato de haver escassez de recursos de longo prazo, ou, até mesmo, ações negociadas abaixo do valor patrimonial contábil. Ou seja, verifica-se que os controladores têm um forte incentivo para reter a maior parcela possível dos lucros de suas empresas, sem distribuí-los.

2.3 Teoria de Agência e a Política de Dividendos

Segundo Ross (1973), a relação de agência é uma as mais antigas e um dos hábitos mais comuns da interação corporativa, caracterizando os diversos modelos de relação entre o principal e o agente. Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato no qual o principal contrata o agente para executar um serviço, envolvendo a delegação, ao agente, de alguma autoridade para tomada de decisão. Para estes autores, a Teoria de Agência defende que é quase impossível assegurar que o agente tome a melhor decisão do ponto de vista do principal.

A Teoria de Agência sugere que há conflito de interesses sobre as políticas de dividendos (Jensen & Meckling, 1976). Uma possível explicação para tal fato é a de que o pagamento de dividendos pode ser utilizado para transferir riqueza do agente – gestor – para o principal – acionista (Ahmed et al., 2002). Tal fato ocorre devido ao fato de que o pagamento de dividendos reduz o fluxo de caixa disponível para o agente, que acaba por reduzir sua liberdade para gerenciar resultados em benefício próprio (Lie, 2000). Nas empresas brasileiras há, ainda, uma tendência à retenção dos lucros em função da escassez de recursos no longo prazo (Procianoy, 1994a). Em sentido contrário, os acionistas teriam preferência pela distribuição de dividendos (Alen, Bernardo & Welsh, 2000).

No Brasil, como decorrência da alta concentração acionária, o principal conflito de

agência não está relacionado entre acionistas e gestores - conflito de agência do tipo I -, mas entre acionistas controladores e minoritários - conflito de agência do tipo II (Lopes & Walker, 2008). De acordo com Luz (2000), os acionistas controladores podem afetar os minoritários de diversas formas, como a venda de ativos por valores abaixo do mercado para empresas pertencentes aos diretores da mesma sociedade, contratação de pessoas não qualificadas e implantação de projetos que beneficiem apenas os executivos da empresa.

Outro potencial conflito entre acionistas controladores e minoritários está relacionado com a política de distribuição de dividendos. O conflito pode surgir porque os acionistas controladores, que possuem direito a voto, nem sempre são os que detêm as ações preferenciais, que também compartilham os dividendos (Lopes & Walker, 2008).

Assim, à luz da Teoria da Agência, pode-se abordar a possibilidade do principal – o acionista controlador – assumir um comportamento oportunista, visando a maximização de sua utilidade individual, em detrimento dos interesses da organização (Martinez, 2001 e Loss, 2004). Tal situação pode ser imaginada por meio da seleção de escolhas contábeis que possam modificar o lucro líquido, que é a base para o cálculo dos dividendos, baseado no pressuposto de que o acionista controlador pode ter incentivos diferenciados em comparação com os outros fornecedores de capital (acionistas minoritários e credores) (Watts, 2003).

A regulação pode ser entendida como uma possível solução para a redução de tais conflitos de agência (La Porta et al., 2000b). Para o caso do Brasil, Silveira (2004) ressalta que tais conflitos levaram os reguladores a implantar uma série de iniciativas visando a uma maior proteção dos acionistas minoritários, tais como alterações na Nova Lei das Sociedades Anônimas e criação de níveis diferenciados de governança corporativa na Bovespa.

2.4 Desenvolvimento de Hipóteses

O controle acionário das companhias abertas no Brasil é altamente concentrado (Silva & Leal, 2005). Tal fato, junto com um ambiente institucional que não oferece ampla proteção aos acionistas minoritários, faz com que, no Brasil, o principal conflito de agência não ocorra entre acionistas e gestores, como em outros mercados, mas, sim, entre acionistas controladores e minoritários (Anderson, 1999).

Neste cenário, um potencial conflito entre esses atores manifesta-se na distribuição de dividendos (Lopes & Walker, 2008). Em função da distinção entre ações ordinárias, que possuem direito a voto, e preferenciais, que não possuem direito a voto, os acionistas controladores e detentores das ações ordinárias, uma vez que não possuem direito preferencial de recebimento de dividendos, podem não ter interesse em pagá-los, visto que esses transferem suas riquezas para os acionistas minoritários, que também recebem dividendos, ao menos os obrigatórios por lei (Ahmed et al., 2002; Anderson, 1999; Lopes & Walker, 2008).

Assim, para que se verifique se tal relação existe, a seguinte hipótese será testada empiricamente:

H_0**:** Há relação entre a concentração do controle acionário e a distribuição de dividendos nas companhias abertas brasileiras cujas ações sejam negociadas na BMF&Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo).

Espera-se encontrar evidências que corroborem estudos anteriores, em que foram encontrados indícios de relação entre concentração acionária e conflitos sobre políticas de dividendos.

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Operacionalização da Pesquisa

Esta pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, realizada a partir de pesquisa bibliográfica. Ela tem por objetivo buscar evidências empíricas quanto à relação entre a concentração do controle acionário e a distribuição de dividendos nas companhias abertas brasileiras cujas ações sejam negociadas na BMF&Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), fundamentando-se na Teoria de Agência.

A amostra das companhias abertas listadas na BMF&Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) foi coletada por meio do software Economática, compreendendo 360 empresas, no período entre 2013 e 2016.

Para que fosse possível testar a hipótese apresentada anteriormente, foi utilizado, como proxy, o modelo de regressão apresentado na equação [1]. Neste modelo, foram classificadas como variável explicativa a concentração acionária, medida por meio do percentual de ações possuídas pelo acionista controlador e como variáveis de controle: proporção do direito de voto em relação ao direito a fluxo de caixa do maior acionista, setor de empresa, endividamento (passivo/PL), liquidez da ação e tamanho da empresa. Como variável explicada foi considerado o payout, que é o percentual de distribuição dos dividendos pagos pelos acionistas sobre o lucro líquido do exercício ajustado.

$$PO_{ij} = \propto + \beta_1 CA_{ij} + \beta_2 OP_{ij} + \beta_3 SE_{ij} + \beta_4 DP_{ij} + \beta_5 LI_{ij} + \beta_6 LA_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad [1]$$

Para cada empresa i no período j:

PO_{ij} : Proxy para pagamentos de dividendos (*Payout*)

$\propto$: Coeficiente de intersecção

CA_{ij} : Concentração acionária medida por meio da participação percentual do maior acionista

OP_{ij} : Proporção do direito de voto em relação ao direito ao fluxo de caixa do maior acionista, medido pela razão (Total de ações ON/ Total de ações PN)

SE_{ij} : Setor de atuação da empresa, de acordo com a BMF&Bovespa

DP_{ij} : Endividamento, medido pela razão (Passivo Total/ Patrimônio Líquido)
LI_{ij} : Liquidez da ação
LA_{ij} : Tamanho da empresa, medido pelo logaritmo do Ativo Total
ε_{ij} : Termo de erro da regressão

A inclusão da variável de controle de proporção do direito de voto em relação ao direito a fluxo de caixa do maior acionista foi fundamentado pelo estudo realizado por Lopes e Walker (2008) e Carvalhal-da-Silva e Leal (2005). Segundo Lopes e Walker (2008), o acionista controlador, com uma grande quantidade de ações ordinárias e com uma quantidade menos significativa de ações preferenciais, teria menor interesse na distribuição de dividendos. Para Carvalhal-da-Silva e Leal (2005), as firmas com maior concentração das ações com direito de voto têm menores pagamentos de dividendos, pois o controlador optará por pagar menores dividendos, podendo expropriar os acionistas minoritários.

A variável de controle setor de atuação da empresa foi incluída por meio da pesquisa realizada por Ferreira et al. (2009), que identificou que a lucratividade pode ser diferente entre os setores e isto pode influenciar na decisão de investimento e política de dividendos das empresas.

O uso da variável de controle endividamento pode ser fundamentado por meio das pesquisas de Ahmed (2002), Pomerleano e Zhang (1999) e Titman e Wessels (1988). Para Ahmed (2002), o grau de endividamento teria relação com os conflitos sobre as políticas de dividendos porque um maior endividamento implicaria maiores obrigações, comprometendo o desempenho da firma e diminuindo os dividendos futuros. Pomerleano e Zhang (1999), ao estudarem as empresas de países latino-americanos e asiáticos, encontraram uma relação negativa entre o nível de endividamento com a rentabilidade e o tamanho das empresas. Titman e Wessels (1988) encontraram evidências empíricas nas empresas americanas de que há relação entre o nível de endividamento de longo prazo, rentabilidade e tamanho nas empresas americanas.

A utilização da variável liquidez da ação da empresa é indicada nas pesquisas de Gitman (2004), Gordon (1963) e Lintner (1962). Gitman (2004), Gordon (1963) e Lintner (1962) defendem a relevância da política de dividendos, por meio da teoria do “pássaro na mão”, que afirma que, para os investidores, é mais seguro receber dividendos do que ganhos de capital no futuro. Assim, o valor e a liquidez das ações podem ser influenciados pela política de pagamento de dividendos.

A variável de controle tamanho da empresa foi incluída na proxy para pagamentos de dividendos devido aos resultados de pesquisas realizadas por Brito e Brito (2005), Dalmácio et al. (2005), Sutton (1997) e Hall (1987). Brito e Brito (2005) estudaram a relação do tamanho das empresas com a distribuição de renda entre indivíduos. Dalmácio et al. (2005), Gupta (1980), Sutton (1997) e Hall (1987) encontraram relação positiva entre o

tamanho e a lucratividade das empresas.

3.2 Seleção do Modelo de Regressão de Dados em Painel

Para o teste da hipótese deste trabalho, utilizou-se a regressão de dados em painel. Segundo Duarte, Lamounier e Takamatsu (2007), esta técnica consiste de observações de diversas entidades para dois ou mais períodos de tempo, além de combinar características de séries temporais com dados em corte transversal e são amplamente utilizados nas ciências sociais. Para Brooks (2002), a utilização de dados em painel possibilita uma estimação mais eficiente, uma vez que permite uma maior quantidade de informações e mais graus de liberdade.

Inicialmente, os testes de validação tiveram a finalidade de analisar a aplicação do modelo de regressão de dados em painel estimado por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) ou por análise em painel fixo ou aleatório.

Aplicou-se o teste de Breusch-Pagan, baseado no multiplicador de Lagrange, com a finalidade de analisar se o modelo MQO é mais adequado do que o modelo de dados em painel fixo ou aleatório. Este teste apresentou o p-valor = 0,74, rejeitando a hipótese da existência de possíveis efeitos aleatórios na amostra. Com isso, o modelo MQO, quando comparado aos modelos de análise em painel fixo ou aleatório, mostra-se mais adequado para esta amostra.

Posteriormente foi aplicado o teste de White, com a finalidade de analisar a heterocedasticidade dos resíduos da regressão. Os resultados do Teste de White destacaram a existência de heterocedasticidade nos resíduos da regressão, ou seja, os resíduos da regressão não possuem variância constante.

Com o intuito de corrigir o problema de heterocedasticidade utilizaram-se os estimadores de Mínimos Quadrados Ponderados (MQP). Os MQP são estimadores de mínimos quadrados com correção para heterocedasticidade, isto é, buscam atribuir um menor peso às observações que possuem maior variância do erro, ao contrário do MQO, adequado para quando a variância do erro é constante (Wooldridge, 2010).

4 I RESULTADOS

4.1 Análise Exploratória dos Dados

O presente tópico apresenta uma discussão exploratória das observações coletadas, referente à concentração acionária, medida por meio do percentual de ações possuídas pelo acionista controlador. Os dados foram distribuídos por setor de atuação da empresa, de acordo com a BMF&Bovespa.

De forma geral, como pode ser observada na Tabela 1, a participação média do maior acionista foi de 44,4%, evidenciando que há alta concentração acionária no Brasil e confirmando os estudos realizados por La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999), Okimura (2003), Claessens et al. (2002) e Lins (2003).

As maiores concentrações acionárias foram encontradas nos setores de utilidade pública, financeiro e de telecomunicações – segmentos oligopolizados e altamente regulados pelo governo. As menores concentrações acionárias foram encontradas nos setores de tecnologia da informação e saúde – segmentos menos oligopolizados da economia. Tal fato pode sugerir que setores oligopolizados e altamente regulados pelo governo tendem a ter maior concentração acionária.

Concentração Acionária	**Total**	**Bens Industriais**	**Consumo Cíclico**	**Consumo Não-cíclico**	**Financeiro**	**Materiais Básicos**	**Petróleo, gás e biocomb.**	**Saúde**	**Tecnologia da Informação**	**Telecomunicações**	**Utilidade Pública**
Média	44,4%	38,2%%	37,3%	37,9%	56,3%	37,6%	37,3%	31,4%	27,1%	48,7%	57,6%
Mediana	39,0%	32,8%	33,4%	37,8%	54,5%	33,2%	44,3%	25,5%	15,3%	47,4%	57,7%
Desvio Padrão	27,7%	23,3%	23,4%	19,6%	31,6%	24,1%	20,5%	25,6%	30,0%	23,7%	26,2%
Variância	7,7%	5,4%	5,5%	3,8%	10,0%	5,8%	4,2%	6,6%	9,0%	5,6%	6,9%
Mínimo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14,9%	0%
Máximo	100%	100%	100%	89,8%	100%	96,5%	63,0%	95,8%	97,8%	98,8%	100%
Número de observações	1.440	212	324	92	328	124	40	60	32	24	204

Tabela 1 – Estatística Descritiva da Concentração Acionária

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Economática

4.2 Análise do Painel de Dados

Neste tópico são apresentados os resultados e a análise de regressão de dados em painel por meio de estimadores de Mínimos Quadrados Ponderados (MQP), por meio da amostra coletada (1.440 observações).

Na Tabela 2 há indícios de que, no modelo de regressão proposto para as 1.440 observações, existe ao menos uma variável com poder estatisticamente significativo, dado o p-valor(F) = 0,000180. Dentre as variáveis explicativa e de controle, observa-se que a concentração acionária e a liquidez da ação apresentam p-valor significativos ao nível de 5% e 1%, respectivamente.

	Coeficientes	Desvio Padrão	Estatística-t	P-valor
$\propto$	−0,4324140	0,2847480	−1,519	0,1291
CA_{ij}	0,0063319	0,0024692	2,5640	0,0104 **
OP_{ij}	−0,0009260	0,0054500	−0,1701	0,8650
SE_{ij}	−0,0033766	0,0207584	−0,1627	0,8708
DP_{ij}	−0,0001926	0,0028636	−0,0673	0,9464
LI_{ij}	0,5480930	0,2055910	2,6660	0,0078 ***
LA_{ij}	0,0322000	0,0196000	1,6380	0,1016
R^2				0,012805
R^2 Ajustado				0,008672
P-Valor(F)				0,005109
F(6, 1433)				3,097969

Tabela 2 – Resultado da equação [1] por Métodos Quadrados Ponderados

Nota: CA_{ij} é a participação percentual do maior acionista, OP_{ij} é a proporção do direito de voto em relação ao direito a fluxo de caixa do maior acionista, SE_{ij} é o setor da empresa, DP_{ij} é o endividamento, LI_{ij} é a liquidez da ação e LA_{ij} é o tamanho da empresa. Significância: * a 10%, ** a 5% e *** a 1%.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Economática

Ao analisar o sinal e o coeficiente da variável participação percentual do maior acionista (0,0063319), pode-se afirmar que a concentração acionária tem relação positiva com o pagamento de dividendos.

Quanto ao coeficiente da variável liquidez da ação (0,5480930), pode-se afirmar que a liquidez tem relação positiva com o pagamento de dividendos.

A partir da análise do p-valor de todas as demais variáveis, observam-se indícios de que estas não se apresentam estatisticamente significativas, ao nível de 5%, embora cumpram seu papel de reduzir o erro estocástico da equação de regressão.

A relação positiva entre a concentração acionária das empresas e o pagamento de dividendos contraria os resultados apresentados por Martinez (2001), Watts (2003) e Loss (2004). Por outro lado, os resultados encontrados neste estudo, sobre a relação positiva entre a concentração acionária e o pagamento de dividendos, corroboram com os achados de Hahn, Nossa, Teixeira, e Nossa (2010) e Carvalhal-da-Silva (2002). Este defende que a administração procede dessa forma para atender ao principal direito do acionista minoritário, que é o direito de receber dividendos, uma vez que os minoritários não controlam as empresas brasileiras.

Adicionalmente, segundo Hahn, Nossa, Teixeira, e Nossa (2010), a relação positiva da concentração acionária e do pagamento de dividendos também pode ser um indício de que os controladores utilizam-se da oportunidade de tomada de decisão em benefício próprio, uma vez que estes também são beneficiados com o pagamento de dividendos.

A relação positiva entre a concentração acionária e a liquidez da ação da empresa corrobora com as pesquisas de Gitman (2004), Gordon (1963) e Lintner (1962), que

defendem que o valor e a liquidez das ações podem ser influenciados pela política de pagamento de dividendos.

Com o intuito de aprofundar este estudo, realizou-se a análise de regressão de dados em painel por meio de estimadores de Mínimos Quadrados Ponderados (MQP) para cada um dos setores de atuação das empresas, de acordo com critérios definidos pela BMF&Bovespa.

Dentre os dez setores de atuação das empresas da BMF&Bovespa, seis (bens industriais, consumo cíclico, materiais básicos, petróleo, gás e biocombustíveis, telecomunicações e utilidade pública) apresentaram p-valor(F) > 10%, trazendo indícios de que o modelo proposto não é válido. Por isso, seus dados não serão detalhados neste trabalho.

Quatro setores de atuação apresentaram p-valor(F) < 1%, trazendo indícios de que, no modelo de regressão proposto, existe ao menos uma variável com poder estatisticamente significativo (consumo não cíclico, financeiro, saúde e tecnologia da informação).

Para o setor de consumo não cíclico (Tabela 3), pode-se afirmar que a liquidez da ação (p-valor=0,0008) tem poder explicativo estatisticamente válido no que se refere ao pagamento de dividendos. Ao analisar o sinal e o coeficiente da variável liquidez da ação (0,1995430), pode-se afirmar que a liquidez da ação tem relação positiva com o pagamento de dividendos.

	Coeficientes	Desvio Padrão	Estatística-t	P-valor
$\propto$	−0,2275430	0,2972880	−0,7654	0,4461
CA_{ij}	0,0002789	0,0023116	0,1207	0,9042
OP_{ij}	0,0035106	0,0034300	1,0230	0,3089
DP_{ij}	0,0009427	0,0017867	0,5276	0,5991
LI_{ij}	0,1995430	0,0572967	3,4830	0,0008 ***
LA_{ij}	0,0215203	0,0180788	1,1900	0,2372
R^2				0,243625
R^2Ajustado				0,199649
P-Valor(F)				0,000180
F(5, 86)				5,540036

Tabela 3 – Resultado da equação [1] por MQP para o setor de consumo não cíclico

Nota: CA_{ij} é a participação percentual do maior acionista, OP_{ij} é a proporção do direito de voto em relação ao direito a fluxo de caixa do maior acionista, DP_{ij} é o endividamento, LI_{ij} é a liquidez da ação e LA_{ij} é o tamanho da empresa. O setor da empresa (SE_{ij}) foi desconsiderado neste teste. Significância: * a 10%, ** a 5% e *** a 1%.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Economática

Para o setor de financeiro (Tabela 4), pode-se afirmar que o tamanho da empresa (p-valor=0,0021) tem poder explicativo estatisticamente válido no que se refere ao pagamento de dividendos. Ao analisar o sinal e o coeficiente da variável tamanho da

empresa (0,0374989), pode-se afirmar que o tamanho da empresa tem relação positiva com o pagamento de dividendos.

	Coeficientes	Desvio Padrão	Estatística-t	P-valor
$\propto$	−0,2303570	0,2072540	−1,1110	0,2672
CA_{ij}	0,0001382	0,0018154	0,0761	0,9394
OP_{ij}	−0,0130067	0,0469952	−0,2768	0,7821
DP_{ij}	0,0001640	0,0013347	0,1230	0,9022
LI_{ij}	0,1906740	0,1431810	1,3320	0,1839
LA_{ij}	0,0374989	0,0120714	3,1060	0,0021 ***
R^2				0,046161
R^2Ajustado				0,031350
P-Valor(F)				0,009198
F(5, 322)				3,116657

Tabela 4 – Resultado da equação [1] por MQP para o setor financeiro

Nota: CA_{ij} é a participação percentual do maior acionista, OP_{ij} é a proporção do direito de voto em relação ao direito a fluxo de caixa do maior acionista, DP_{ij} é o endividamento, LI_{ij} é a liquidez da ação e LA_{ij} é o tamanho da empresa. O setor da empresa (SE_{ij}) foi desconsiderado neste teste. Significância: * a 10%, ** a 5% e *** a 1%.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Economática

No setor de saúde (Tabela 5), a concentração acionária (p-valor=0,0046) e a liquidez da ação (p-valor=0,0132) têm poder explicativo estatisticamente válido no que se refere ao pagamento de dividendos. Ao analisar o sinal e o coeficiente de ambas as variáveis (0,0087625 e 0,8833870, respectivamente), pode-se afirmar que ambos têm relação positiva com o pagamento de dividendos.

	Coeficientes	Desvio Padrão	Estatística-t	P-valor
$\propto$	−0,0110482	0,1422500	−0,0777	0,9384
CA_{ij}	0,0087625	0,0029626	2,9580	0,0046 ***
OP_{ij}	0,0412886	0,0382247	1,0800	0,2849
DP_{ij}	0,0179037	0,0848992	0,2109	0,8338
LI_{ij}	0,8833870	0,3446820	2,5630	0,0132 **
LA_{ij}	−0,0053540	0,0161258	−0,3320	0,7412
R^2				0,252828
R^2Ajustado				0,183646
P-Valor(F)				0,006400
F(5, 54)				3,654506

Tabela 5 – Resultado da equação [1] por MQP para o setor de saúde

Nota: CA_{ij} é a participação percentual do maior acionista, OP_{ij} é a proporção do direito de voto em relação ao direito a fluxo de caixa do maior acionista, DP_{ij} é o endividamento, LI_{ij} é a liquidez da ação e LA_{ij} é o tamanho da empresa. O setor da empresa (SE_{ij}) foi desconsiderado neste teste. Significância: * a 10%, ** a 5% e *** a 1%.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Economática

Finalmente, para o setor de tecnologia da informação (Tabela 6), pode-se afirmar que a liquidez da ação (p-valor=0.000000652) tem poder explicativo estatisticamente válido no que se refere ao pagamento de dividendos. Ao analisar o sinal e o coeficiente da variável liquidez (2.1634200), pode-se afirmar que a liquidez tem relação positiva com o pagamento de dividendos.

	Coeficientes	Desvio Padrão	Estatística-t	P-valor
$\propto$	−0.0002639	0.0676377	−0.003902	0.9969
CA_{ij}	−0.0000293	0.0006185	−0.047430	0.9625
OP_{ij}	−0.0000843	0.0202661	−0.004163	0.9967
DP_{ij}	−0.0014564	0.0045424	−0.320600	0.7511
LI_{ij}	2.1634200	0.3317920	6.520000	6.52E-07 ***
LA_{ij}	0.0002416	0.0058652	0.041190	0.9675
R^2				0.675876
R^2Ajustado				0.613544
P-Valor(F)				0.000010
F(5, 26)				10.84323

Tabela 6 – Resultado da equação [1] por MQP para o setor de tecnologia da informação

Nota: CA_{ij} é a participação percentual do maior acionista, OP_{ij} é a proporção do direito de voto em relação ao direito a fluxo de caixa do maior acionista, DP_{ij} é o endividamento, LI_{ij} é a liquidez da ação e LA_{ij} é o tamanho da empresa. O setor da empresa (SE_{ij}) foi desconsiderado neste teste. Significância: * a 10%, ** a 5% e *** a 1%.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da Economática

5 I CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre a concentração acionária e a distribuição de dividendos nas empresas brasileiras que possuíam ações negociadas na BMF&Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), no período de 2013 a 2016.

Para realização deste estudo foram utilizados testes estatísticos mediante a técnica regressão de dados em painel e estimadores de Mínimos Quadrados Ponderados (MQP), na qual foram observados os resultados das regressões da amostra total (1.440 observações) e de quatro setores de atuação, que apresentaram indícios de que, no modelo de regressão proposto, existe ao menos uma variável com poder estatisticamente significativo (consumo não cíclico, financeiro, saúde e tecnologia da informação).

Por meio dos testes realizados na amostra total, verificou-se que a concentração acionária e a liquidez da ação têm relação positiva com o pagamento de dividendos.

Os resultados empíricos desta pesquisa levam a não rejeição da hipótese H_0, de que existe relação entre a concentração do controle acionário e a distribuição de dividendos, ao analisar-se a amostra constituída pelas empresas brasileiras, cujas ações foram negociadas na BM&F Bovespa no período de 2013 a 2016.

A partir dos testes realizados na amostra setorial, verificou-se que:

- No setor de consumo cíclico, a liquidez da ação tem relação positiva com o pagamento de dividendos;
- No setor financeiro, o tamanho da empresa tem relação positiva com o pagamento de dividendos;
- No setor de saúde, a concentração acionária e a liquidez da ação têm relação positiva com o pagamento de dividendos;
- No setor de tecnologia da informação, a liquidez da ação tem relação positiva com o pagamento de dividendos.

Para pesquisas futuras, sugere-se explorar as particularidades dos diversos setores de atuação da empresa, buscando explicações para as variações nas variáveis explicativa e de controle na distribuição de dividendos.

REFERÊNCIAS

Alen, F., Bernardo, A. E., Welsh, I. (2000). A theory of dividends based on tax clienteles. *The Journal of Finance*, v. 55, n. 6, p. 2499-2536.

Anderson, C. W. (1999). Financial contracting under extreme uncertainty: an analysis of Brazilian corporate debentures. *Journal of Financial Economics*, v. 51, p. 45-84.

BM&FBovespa. (2017). *Produtos - Índices*. Recuperado em 07/07/2017 de: <http://bmfbovespa.com.br>.

Brito, L. A. L., & Brito, E. P. Z. (2005). Tamanho e desempenho financeiro. In: *Anais do XXIX ENANPAD*, Brasília (DF).

Brooks, Chris. (2002). *Introductory econometrics for finance*. Cambridge: Cambridge University Press: United Kingdom.

Carvalhal-da-Silva, A. L. (2002). Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 39, n. 4, pp. 348-361.

Carvalhal-da-Silva, A. L.; & Leal, R. (2005). Corporate governance index: firm valuation and performance in Brazil. *Revista Brasileira de Finanças*, v. 1, n. 3, p. 1-18.

Claessens, S., Djankov, S., Fan J. P. H., & Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *Journal of Finance*, v. 57, n. 6, p. 2741-2771.

Dalmácio, F. Z., Louzada, L. C., Santanna, D. P., & Teixeira, A. J. C. (2005). Relação entre a teoria da estratégia do posicionamento e parâmetros das demonstrações contábeis: uma aplicação no mercado brasileiro. In: *Anais do 5º Congresso USP*, São Paulo, SP.

Dalmácio, F. Z., & Corrar, L. J. (2007). A concentração do controle acionário e a política de dividendos das empresas listadas na Bovespa: uma abordagem exploratória à luz da teoria da agência. *Revista de Contabilidade e Organizações*. FEARP/ USP, v. 1, n. 1, p. 16-29.

Duarte, P. C., Lamounier, W. M., & Takamatsu, R. T. (2007). *Modelos econométricos para dados em painel*: aspectos teóricos e exemplos de aplicação à pesquisa em contabilidade e finanças. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 7, São Paulo, p. 1-15.

Economática. (2017). *Base de Dados* [Internet]. Recuperado em 19 de abril, 2017 de https://economatica.com/

Ferreira. E. S., Gonzaga, R. P., Nossa, S. N., Werneck, M. A., Ledo, B. C. A. (2009). Fatores relevantes para a emissão de títulos: um estudo empírico na Bovespa no período de 1998 a 2007. *XXXIII EnANPAD*. São Paulo.

Gitman, L. J. (2004). *Princípios da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley.

Gordon, M. J. (1963). Optimal investment and financing policy. *The Journal of Finance*, v. 18, n. 2, p. 264-272.

Hahn, A. V., Nossa, S. N., Teixeira, A. J. C., & Nossa, V. (2010). Um estudo sobre a relação entre a concentração acionária e o nível de payout das empresas brasileiras negociadas na Bovespa. *Revista Contabilidade Vista & Revista*. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 15-48.

Hall, B. H. (1987). The relationship between firm size and fir growth in the U.S. manufacturing sector. *The Journal of Industrial Economics*, v. 35, n. 4, p. 583-606.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360.

La Porta, R., Shleifer, A., & Lopez-de-Silanes, F. (1999). Corporate Ownership around the World. *Journal of Finance*, v. 54, n. 2, p. 471-517.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopes-de-Silanes, F., & Vishny, R. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, v. 106, n. 6, p. 1113-1155.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopes-de-Silanes, F., & Vishny, R. (2000a). Investor Protection and corporate valuation. *Journal of Financial Economics*, v. 58, p. 3-27.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopes-de-Silanes, F., & Vishny, R. (2000b). Agency problems and dividend policies around the word. *The Journal of Finance*, v. 55, n. 1, p. 1-33, 2000.

Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (1976). Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Recuperado em 22 de abril, 2017 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm.

Lei n. 10.303, de 31 de outubro de 2012 (2012). Altera e acrescenta dispositivos na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Recuperado em 22 de abril, 2017 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm.

Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007 (2007). Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Recuperado em 22 de abril, 2017 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm

Lei n. 11.941, de 27 de maio de 2009 (2009). Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica; e dá outras providências. Recuperado em 22 de abril, 2017 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11941.htm

Lie, E. (2000). Excess funds and agency problems: an empirical study of incremental cash distrusements. *The Review of Financial Studies*, v. 13, n. 1 p. 219-247.

Lins, K. V. (2003). Equity Ownership and Firm Value in Emerging Markets. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 38, n. 1, p. 159-184.

Lintner, J. (1962). Dividends, earnings, leverage, stock prices and the supply of capital to corporations. *The Review Economics and Statistics*, v. 44, n. 3, p. 243-269.

Luz, A. C. C. (2000). *A Nova Lei das S.A. e a Governança Corporativa*. Speech on the Institute of International Research (IIR). São Paulo.

Lopes, A. B., & Walker, M. (2008). *Firm-level incentives and the informativeness of accounting reports: an experiment in Brazil*. Working Paper.

Loss, L. (2004). *O Inter-relacionamento entre políticas de dividendos e de investimentos: um estudo aplicado às companhias brasileiras*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, ES.

Martinez, A. L. (2001). *Gerenciamento dos resultados contábeis: estudo empírico das empresas abertas brasileiras*. 2001. Tese de Doutorado. Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

Modigliani, F., & Miller, M. (1961). Dividend policy, growth and the valuation of shares. *Journal of Business*, v. 34, n. 4, p. 411-433.

Okimura, R. T. (2003). *Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

Pomerleano, M, & Zhanh, X. (1999). Corporate fundamentals and the behavior of capital markets in Asia. In: Harwood, A., Litan, R. E.; Pomerleano, M. *Financial markets & development*: the crises in emerging markets. Washington: The Brookings Intitution, p. 117-157.

Procianoy, J. L. (1994a). *Os Conflitos de Agência entre Controladores e Monoritários nas Empresas Brasileiras Negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo: Evidências através do Comportamento da Política de Dividendos após as Modificações Tributárias ocorridas entre 1988-1989*. Teste de Doutorado. Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Procianoy, J. L. (1994b). O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 74-84.

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, v. 63, n. 2, p. 134-139.

Schall, L. D., & Haley, C. W. (1988). *Introduction to Financial Management: Study Guide*. McGraw-Hill Inc., US.

Silva, A. C.; & Leal, R. (2005). Corporate governance index: firm valuation and performance in Brazil. *Revista Brasileira de Finanças*, v. 1, n. 3, p. 1-18.

Silveira, A. D. M. (2004). *Governança Corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas o Brasil*. Tese de Doutorado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

Sutton, J. (1987). Gibrat's Legacy. *Journal of economic Literature*, v. 35, n. 1, p. 40-59.

Titman, S., Wessels, R. (1988). The determinants of capital structure choice. *Journal of Finance*, v. 43, n. 1, p. 1-19.

Watts, R. L. (2003) Conservatism in accounting part I: explications and implications. *Accounting Horizons*, v. 17, n. 3, p. 207-221.

Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT Press.

CAPÍTULO 16

ANÁLISE DA POLÍTICA DE DIVIDENDOS: UMA APLICAÇÃO DE REGRESSÃO QUANTÍLICA

Data de aceite: 25/10/2021

Jéferson Rodrigo Ströher
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Igor Alexandre Clemente de Morais
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Eric Fernando Boeck Daza
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Luiz Alberto Mangoni
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

RESUMO: A política de dividendos é importante por envolver a tomada de decisão de distribuir ou não volumes de recursos financeiros através de dividendos ou de juros sobre capital próprio em percentuais diferenciados e formas de tributação diferenciadas no caso Brasileiro. O objetivo deste trabalho foi identificar quais os fatores impactam o índice *Payout,* como tamanho, liquidez, rentabilidade, endividamento, investimento, lucro, receita e concentração . Para analisar estes aspectos, utilizou-se a técnica de regressão quantílica, com dados da base da Economática e empresas representadas na BM&FBOVESPA no período de 2009 a 2013, compreendendo 3.073 observações. As estimativas permitem concluir as variáveis tamanho, liquidez, rentabilidade, dívida bruta, investimento e receita são fatores que impactam de forma relevante a variável *payout* em tamanho e sinal diferenciadas, principalmente a partir da mediana, aumentando em magnitude nos quantis superiores. Todas as relações descritas mostram como a variável *payout* variou de acordo com modificações das variáveis descritas acima nos quantis amostrais da variável *payout*.

PALAVRAS-CHAVE: Política de Dividendos. *Payout*. Regressão Quantílica.

ANALYSIS OF IN DEBT POLICY: A QUANTILE REGRESSION APPLICATION

ABSTRACT: The dividend policy is important because it covers the decision-making to distribute or not volumes of financial resources through dividend or of interest over own capital in differentiate percentuals and tributation differentiate options in the Brazilian case. The objective of this work was to identify which factors impact the payout index, as size, liquidity, rentability, debt, investment, profit, revenue and concentration. To analize these aspects, the quantile regression technique was used, with data from the Economatica base and enterprises represented at BM&F BOVESPA in the period from 2009 to 2013, comprehending 3.073 observations. The estimates allow us to conclude the size variables, liquidity, profitability, gross debt, investment and income are factors that impact materially the variable payout in size and differentiated way, mainly from the median, increasing in magnitude in the upper quantiles. All those relationships show how variable payout varied according to changes in variables described above in the sample quantile of variable payout.

KEYWORDS: Dividend Policy. Payout. Quantile Regression.

1 | INTRODUÇÃO

A política de dividendos trata de um dos pontos mais importantes para as empresas de capital aberto. A política adotada pela empresa envolve a tomada de decisões que não deve se restringir apenas à visão do conselho, mas ao contexto do mercado no qual a empresa está inserida, atendendo ou não à expectativa dos investidores.

O assunto relativo à distribuição do lucro ainda hoje gera controvérsia dentro do campo das finanças corporativas, apesar da intensa investigação que tem sido produzida após o trabalho de Miller e Modigliani (1961), o qual trata da matéria concluindo ser esta irrelevante, ao passo que os investidores teriam preferência a receber o dividendo a ganho de capital, conforme apontam estudos de Lintner (1956) e Gordon (1959).

Artigos clássicos, como o de Black (1976), remetem à política de dividendos como um quebra-cabeça em que as peças não se encaixam, sendo que, duas décadas depois, Black (1990), pesquisando a motivação das empresas que pagam dividendos, conclui: nós não sabemos o que leva à conclusão de que a dúvida em relação ao tema persiste.

De acordo com Ross et al. (2013), a política de dividendos é o padrão de tempo da distribuição de dividendos, e a reflexão que permeia esse tema é se a empresa deve pagar um percentual maior ou menor de seus lucros no momento presente.

Há dois aspectos da decisão da política de dividendos que devem ser considerados: em que magnitude irá ocorrer a distribuição de proventos e de que forma isso será feito. Ambos têm o poder de definir o futuro da empresa no que diz respeito à disponibilidade de recursos para fazer frente a novos investimentos ou então para remunerar os acionistas.

Nos EUA os dividendos são desvantajosos em termos fiscais e a incógnita é porque as empresas distribuem dividendos. No Brasil, conforme os limites da legislação pertinente[1], os dividendos não são tributados, enquanto o ganho de capital, sim. Também existem o dividendo mínimo obrigatório e a possibilidade de pagamento de juros sobre capital próprio, que limitam as conclusões comparadas aos estudos internacionais como nos EUA.

Diversos são os fatores que influenciam a política de dividendos, tais como legislação, concentração de propriedade, endividamento, investimento, disponibilidade de recursos, nível de endividamento, tributação, entre outros, que variam consoante cada país.

Com o propósito de se obter maior clareza sobre o tema política de dividendos, esse estudo tem por objetivo identificar os fatores determinantes que impactam o índice *Payout* Para tal propósito, utiliza-se a técnica de Regressão Quantílica[2].

Esta pesquisa utilizará dados públicos das companhias brasileiras de capital aberto listadas na BM&F BOVESPA nos anos de 2009 a 2013 extraídos do banco de dados da Economática®, no site da Comissão de Valores Mobiliários e na área de relacionamento

1 No Brasil, a Lei que normatiza o pagamento de dividendos é a Lei nº 6.404/1976, cuja nomeação é a Lei das Sociedades por Ações (LSA).

2 Apesar da técnica de Regressão Quantílica ter sido inventada há mais de 25 anos, são poucos os trabalhos que a utilizam, evidenciando o grande potencial ainda não explorado. Em política de dividendos, é muito pequena a sua utilização, sendo este um dos motivos pelo qual esse trabalho a utiliza.

com investidores. O software E*views* será utilizado para tratamento dos dados e análise estatística.

As principais conclusões são que as variáveis tamanho, liquidez, rentabilidade, dívida bruta, investimento e receita são fatores que impactam de forma relevante a variável *payout* em tamanho e sinal diferenciadas, principalmente a partir da mediana.

A próxima seção apresenta uma breve revisão de literatura. A seção 3 descreve os dados e as variáveis, bem como a técnica utilizada para estimação dos dados. As análises, interpretações e resultados das regressões na seção 4, e, por fim, na seção 5, têm-se considerações finais do estudo.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teorias Sobre Política de Dividendos

2.1.1 Relevância ou Irrelevância de Dividendos

A teoria da Relevância de Lintner (1956), posteriormente complementada por Gordon (1959) afirma que o preço de mercado das ações de uma empresa é diretamente proporcional ao aumento da distribuição de dividendos. Em sentido oposto, o preço das ações também pode ser dado de forma inversamente proporcional à taxa de retorno exigida pelos acionistas ou proprietários. Dessa forma o investidor tende a valorizar mais as ações de empresas que distribuem seus resultados. A preposição fundamental é chamada de "*bird in the hand*" onde investidores avessos ao risco preferem dividendos correntes a dividendos futuros ou ganho de capital, onde mais vale um dividendo na mão do que um ganho de capital incerto. Nesse sentido, o pagamento de dividendos correntes reduz a incerteza dos investidores, elevando consequentemente o preço das ações. De forma oposta, se os dividendos forem reduzidos ou não pagos, irá gerar incerteza nos investidores e, com isso, o retorno exigido aumentaria, tendo como consequência a queda no preço das ações.

Dividendo é o pagamento parcelado que o investidor espera receber onde a causa mais importante e previsível do crescimento dos dividendos de uma empresa são os lucros retidos. (GORDON, 1959).

Dessa forma, acreditava-se que o pagamento de dividendo iria reduzir a incerteza do investidor, induzindo o mesmo a descontar os resultados da empresa a uma taxa menor e a precificar suas ações a um valor maior. Nesse caso, quanto maior forem os dividendos pagos, maior será o valor da empresa.

Existem dois dados básicos para o modelo: os dividendos esperados e a taxa de retorno exigida sobre o patrimônio líquido. Para os dividendos esperados são estipuladas hipóteses sobre as futuras taxas de crescimento, dos lucros e índices *payout*[3] em relação

3 Índice que mede o percentual de distribuição do dividendo por ação em relação ao lucro por ação

ao lucro. A taxa de retorno exigida é determinada pelo grau de risco, de acordo com o modelo utilizado, o beta do CAPM ou os betas dos fatores no APM. (DAMODARAN, 2010).

Vale destacar que, o dividendo é uma parcela do lucro da empresa e quanto menor o dividendo, mais recursos estarão disponíveis para reinvestir. Ao passo que se esse investimento for maior, é provável que os lucros futuros sejam maiores, possibilitando maiores dividendos futuros. Dessa forma Gordon (1959) acredita que esses dividendos futuros são mais arriscados e a taxa de retorno exigida pelos investidores é uma função crescente do índice de lucros retidos e tenderá a ser maior que a taxa de crescimento. (DECOURT, 2009).

Por outro lado, Modigliani e Miller (1961), questionam a relevância dos dividendos considerando algumas hipóteses básicas como: (a) o mercado é perfeito e nenhum agente é capaz de afetar a cotação com compras e vendas; (b) não existem impostos ou corretagem; (c) os comportamentos dos agentes são racionais e idênticos, e; (d) investimentos são definidos antecipadamente e não se alteram por mudanças na política de dividendos.

A literatura também apresenta a teoria do dividendo residual sustentada pelo fato de que uma administração competente deve se certificar que a empresa tenha recursos para competir satisfatoriamente no mercado e consequentemente elevar o valor de suas ações. Nessa visão é sugerido que a taxa de retorno dos investidores, não é influenciada pela política de dividendos da empresa – premissa essa que sugere, por sua vez, que a política de dividendos é irrelevante. (GITMAN, 1997).

2.1.2 Conteúdo Informacional e Sinalização

O efeito do conteúdo informacional refere-se ao fato de que os investidores associam uma mudança inesperada de dividendos como um sinal de previsão da administração dos lucros futuros. (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001).

A mudança na política de dividendos transmite informação ao mercado, que é assimilado no preço das ações. Essas informações podem ser dividendos como sinal positivo ou negativo. (BRUNI et al., 2003).

Algumas teorias relacionam a política de dividendos com a de investimentos ou orçamento de capital. É chamada de *pecking order theory*, teoria da hierarquia das fontes, que pressupõe que as empresas preferem usar os lucros retidos e acumulados em detrimento da contração de dívidas e, em caso dos investimentos ultrapassarem tais recursos, a preferência é a emissão de ações ou títulos de dívidas. Nessa situação, a distribuição de lucros varia positivamente com a lucratividade e negativamente com o investimento. (FAMÁ; MARTINS, 2012).

2.1.3 Efeito Clientela e Tributos

Inicialmente a hipótese do efeito clientela foi apontada por Miller e Modigliani (1961),

em que, após demonstrarem a irrelevância dos dividendos, em situações perfeitas, passam a incluir algumas imperfeições do mercado. A análise apontou a existência do efeito clientela, que consiste na preferência dos investidores por determinadas ações com o nível de pagamento de dividendo mais benéfico em relação à faixa de tributação. O referido efeito foi testado por vários autores, sendo os primeiros Elton e Gruber (1970).

O Efeito Clientela leva os acionistas a receberem os dividendos que eles próprios esperam. Os investidores que preferem investimentos estáveis e previsíveis como fonte de renda, deteriam de ações que pagassem o mesmo montante a títulos de dividendos em cada período. Enquanto que aqueles investidores que preferissem ganhos de capital seriam atraídos preferencialmente por empresas em fase de crescimento que reinvestissem uma grande parcela de seus lucros e, portanto, revelassem um padrão instável no pagamento dos dividendos. (SANTANA, 2006).

O Efeito Clientela sugere que uma empresa atrairá investidores que estejam de acordo com a política de distribuição de dividendos da empresa. (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001).

2.1.4 Custos de Agência

A teoria da agência busca analisar os conflitos existentes nas organizações devido aos interesses entre os atores que influenciam as decisões nas organizações. Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato quando uma ou mais pessoas (principal) conferem a outra pessoa (agente) delegação de autoridade e atribuições para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor.

Os conflitos entre acionistas e gestores assumem relevância quando as empresas geram fluxos de caixa excedentários. Embora os gestores tendam a preferir a retenção dos resultados gerados pela empresa, esta decisão pode não ir ao encontro da maximização do valor da empresa, como é desejado pelos acionistas. Nesta situação, a retenção de resultados implica a existência de fluxos de caixa disponíveis, o que contribui para alargar o montante de recursos que podem ter utilização discricionária gerando problemas sobre os investimentos e potencializando os conflitos de interesses da relação de agência entre acionistas e gestores cuja implicação é um reflexo negativo no valor da empresa. Numa perspectiva de custos de agência, o acréscimo (decréscimo) de dividendos contribui para a redução (aumento) dos fluxos de caixa disponíveis e, consequentemente, pra o acréscimo (decréscimo) da cotação das ações da empresa. (JENSEN, 1986).

Segundo Eisenhardt (1989) os problemas de agência ocorrem quando há a separação da propriedade e da gestão das organizações. Para minimizar os conflitos de interesses e a assimetria da informação entre acionistas e gestores houve a necessidade da delegação de poder, surgindo assim os mecanismos da governança corporativa. (GÜTTLER, 2011).

2.2 Legislação Brasileira

2.2.1 Dividendos

Na Legislação Brasileira, a distribuição de dividendos consta no artigo 199 da Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, e nos artigos 17 e 202 da Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001, que altera, revoga ou acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, dispõem sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. A lei estabelece um dividendo mínimo obrigatório de 25% sobre o lucro líquido ajustado ou a parcela dos lucros ou percentual estabelecido no estatuto. E em caso de omissão metade do lucro líquido do exercício com os devidos ajustes.

O Brasil vale-se do inciso I do "*caput"* do art. 202, da Lei das Sociedades por Ações, que compõem uma fórmula híbrida de cálculo do dividendo mínimo obrigatório de cada exercício social e considerando o disposto no artigo 195 da constituição a base de cálculo para aplicação do percentual do dividendo é dada pela equação BC = LL – RL – RC + RRC – RIC, onde: BC, base de cálculo; LL, lucro líquido do exercício; RL, quota destinada à reserva legal; RC, destinação à reserva de contingências; RRC, reversão de reserva para contingências; RIC, destinação à reserva de incentivos fiscais.

O artigo 193 da Lei das Sociedades Anônimas diz que, antes de qualquer outra destinação, 5% do lucro líquido do exercício será aplicado na constituição da reserva[4], e não poderá exceder 20% do capital social[5]. O artigo 194 da mesma lei, determina que a assembleia geral poderá destinar parte do lucro líquido para reservas, bem como, seus limites.

A reserva de lucros a realizar poderá ser constituída no exercício em que o montante do dividendo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, porém, a distribuição dos lucros para a constituição de reservas ou a retenção deles não pode prejudicar a distribuição do dividendo obrigatório, conforme artigo 198 da Lei 6.404/76.

O artigo 202 da Lei 6.404/76 estabelece que o dividendo obrigatório pode ser fixado como uma percentagem do lucro líquido ou do capital social e os acionistas têm o direito de receber como dividendo obrigatório, a parcela dos lucros estabelecida no estatuto, ou, se este não demonstrar preocupação com a matéria em questão, metade do lucro líquido do exercício diminuído ou acrescido das seguintes reservas: legal, contingências e lucros a realizar.

O quarto inciso do artigo 202 da mesma lei estabelece que o dividendo mínimo não será obrigatório no exercício social em que os órgãos da administração informarem à assembleia geral ordinária ser ele incompatível com a situação financeira da empresa.

4 Lei 6.404/1976 artigo 193 § 1º A companhia poderá deixar de constituir a reserva legal no exercício em que o saldo dessa reserva, acrescido do montante das reservas de capital de que trata o § 1º do artigo 182, exceder de 30% (trinta por cento) do capital social.

5 Lei 6.404/1976 artigo 193 § 2º A reserva legal tem por finalidade assegurar a integridade do capital social e somente poderá ser utilizada para compensar prejuízos ou aumentar o capital.

O pagamento deverá ser pago, salvo deliberação ao contrário da assembleia geral, no prazo de 60 dias da data em que for declarado e, em qualquer caso, dentro do exercício social. (MAMEDE, 2004; ROBERT, 2011).

2.2.2 Juros sobre Capital Próprio

A partir de 1996, no Brasil, a Lei nº 9.249, de dezembro de 1995 criou um novo mecanismo de pagamento de proventos, sob a forma de juros sobre capital próprio, classificado contabilmente como despesa dedutível[6] da base de cálculo do imposto de renda da pessoa jurídica, gerando um benefício fiscal à empresa pagadora.

O lançamento dos Juros sobre Capital Próprio agrega valor à empresa, reduzindo a carga tributária e por essa razão são considerados um importante fator de economia fiscal e de preservação do patrimônio empresarial. (NESS JÚNIOR; ZANI, 2001).

A Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996, estendeu essa dedução à base de cálculo da contribuição social sobre o lucro líquido, a partir de 1997, condicionado a dedução ao efetivo pagamento ou crédito ao acionista. Os Juros sobre Capital Próprio podem ser calculados pela taxa que a empresa entender adequada; porém, para que possa considerar como despesa dedutível da base do imposto de renda e contribuição social, deve ser levado em consideração os seguintes limites estabelecidos na mesma lei.

A alíquota do imposto de renda sobre os Juros sobre o Capital Próprio é de 15% e o imposto é tributado na fonte para as pessoas físicas e pode ser compensado pela pessoa jurídica.

2.2.3 Ganho de Capital

A incidência do Imposto de Renda sobre ganhos de capital, que se verificam na valorização das ações, já chegaram a ser tributados em 25% nos anos de 1993 e 1994, reduzindo para 10% em 1995, aumentando novamente para 15% em 2000 e 20% em 2001. Desde dezembro de 2004, o Imposto de Renda sobre ganhos de capital é de 15%, devendo ser pago no momento da venda dos títulos, se possuir realização dos ganhos, conforme o artigo 117 do regulamento do Imposto de Renda de 1999.

3 I DADOS E VARIÁVEIS

3.1 Variável Dependente

Diversos estudos utilizam como variável dependente o índice *payout*, justificado pela razão dos proventos sobre o lucro líquido. (ALLI; KHAN; RAMIREZ, 1993; FERREIRA JUNIOR; NAKAMURA; MARTIN, 2007; LA PORTA et al., 2000; LINTNER, 1956; ROZEFF,

6 A legislação permite que parte dos dividendos, pagos na forma de Juros sobre Capital Próprio, fosse considerada como despesa financeira, reduzindo a base de cálculo do imposto de renda incidente sobre o lucro apurado. (ASSAF NETO; LIMA; AMBROZINI, 2010).

1982).

As empresas que optarem por pagar proventos aos acionistas em forma de juros sobre capital próprio, dividendos ou ambos, o fazem na maioria das vezes levando em consideração sua dedutibilidade fiscal. As razões que levam as empresas a optarem pela proporção da composição de ambos é objeto de estudo de diversas pesquisas, não cabendo a este realizar esta análise. Da mesma forma cabe salientar que não será realizado distinção entre ação ON e PN. Neste sentido, serão tratadas indistintamente estas duas formas, investigando o total de proventos conforme deliberação da AGO.

A variável dependente, razão dos proventos sobre o lucro líquido, onde, *Payout (PAY)* = índice de pagamento de provento da empresa para o ano "a", representando a proporção do resultado enviado para os acionistas na forma de dividendos e/ou juros sobre o capital próprio do lucro líquido no ano "a"; Div_a = Dividendo pago + Juros sobre capital próprio pagos da empresa para o ano "a" e LI_a = Lucro líquido por ação da empresa para o ano "a".

3.2 Variáveis Independentes

Para viabilizar a aplicação do método estatístico, foram utilizadas proxies representativas dos aspectos teóricos cuja expectativa é identificar os fatores determinantes que impactam o índice *Payout (PAY).* Todas as variáveis identificadas nas diversas pesquisas e utilizadas foram relativizadas pelo Ativo Total e seguem:

AT_LN – A variável tamanho será utilizada para testar sua relação com a variável dependente e será dado pelo logaritmo neperiano do ativo total. É esperada uma relação positiva. (ALMEIDA; SANTOS, 2011; FAMA; FRENCH, 2001).

LIQGR – O índice de liquidez é calculado pela razão do ativo circulante pelo passivo circulante. A folga de recursos é representada pela presença de liquidez, associado ao menor risco de insolvência. Dessa forma, quanto maior a liquidez, maior a taxa de pagamento de proventos. (HO, 2003; LEMES JÚNIOR; CHEROBIM; RIGO, 2002; ROSS et al., 2013).

RENPAT – *Return on Equity* – índice de lucratividade das empresas. É o retorno sobre o patrimônio líquido, indicativo de quanto a empresa consegue gerar lucro em relação ao capital investido. (MARTINS; IUDICIBUS; ERNESTO, 2013; ROSS et al., 2013). É esperado uma relação positiva entre lucratividade e a quantidade de dividendos distribuídos. (AIVAZIAN; BOOTH; CLEARY, 2003; HEINEBERG; HO, 2003).

DIVB_AT – Endividamento. O maior nível de alavancagem em algumas empresas acarreta na realização de pagamentos sobre as dívidas (ALLI; KHAN; RAMIREZ, 1993), restringindo a disponibilidade de recursos em detrimento do pagamento de proventos. (ROZEFF, 1982; LA PORTA, et al. 2000). É a divisão entre o passivo circulante mais o exigível de longo prazo dividido pelo ativo total. É esperada uma relação negativa entre a variável e a distribuição de dividendos.

CAPEX – (*capital expenditure*) – é o montante de investimentos realizados em equipamentos e instalações de forma a manter a produção de um produto ou serviço. Sendo assim, caso existam projetos rentáveis, a empresa optaria pela priorização da destinação dos fundos gerados internamente para financiamento dos mesmos, conforme teoria preconizada do *Pecking Order*. (PORTAL; ZANI; SCHÖNERWALD, 2012). É esperada uma relação negativa entre a variável e a distribuição de dividendos.

LL_AT – Lucro Líquido que mensura a eficiência global da empresa em gerar lucros com seus ativos disponíveis; também chamado de retorno sobre o ativo (ROA). Quanto maior for o rendimento da empresa sobre o total dos ativos, melhor.

REC_AT – Receita do ano. Empresas com estabilidade nos ganhos provavelmente terão maior comprometimento com a distribuição de proventos devido ao risco menor das receitas esperadas não ocorrerem. (AIVAZIAN; BOOTH; CLEARY, 2003).

CON1 – Concentração de propriedade. É medido pelo percentual do acionista majoritário. Empresas com propriedade mais concentrada pagam menos dividendos do que empresas com propriedade menos concentrada, pois possuem condições mais favoráveis para expropriar os minoritários, gerando um problema de agência. Os dividendos podem ser usados para reduzir o problema de agência entre a administração e os acionistas. (ASSAF NETO, 2010).

DUMFIN – *Dummy* para o Setor Financeiro em detrimento das particularidades específicas de contabilização.

DUMNEG – *Dummy* para empresas que possuíram resultado negativo e distribuíram proventos pela constituição de reservas legais dos anos anteriores

Para este trabalho foram utilizadas variáveis anuais e a partir disso foram testadas 10 variáveis independentes que buscassem explicar a variável dependente, *PAY*, classificadas da seguinte maneira, conforme o quadro 1:

VARIÁVEL	**IMPORTÂNCIA / SIGNIFICADO**	**CLASSIFICAÇÃO**	**SINAL ESPERADO**
PAY (Payout)	Percentual de distribuição de proventos	Distribuição e proventos	-
AT_LN: Tamanho	Tamanho da empresa	Relacionado ao tamanho da empresa	Positiva
LIQGR: Liquidez Geral	Capacidade de pagamento da empresa	Relacionada à liquidez	Positiva
RENPAT: (*Returno on Equity*):	Lucro em relação ao capital investido	Relacionada a lucratividade	Positiva

DIVB_AT: Endividamento	Nível de endividamento das empresas	Relacionada ao custo financeiro	Negativa
CAPEX	Investimentos em bens imobilizados	Relacionada à estrutura de Ativos	Negativa
LL_AT	Lucro Líquido no ano	Relacionado a rentabilidade	Positiva
REC_AT	Receita no ano	Volume de vendas	Positiva
CON1: Propriedade	Percentual de concentração do acionista majoritário	Estrutura de propriedade	Negativa
DAMFIN: *Dummy* Financeira	Empresas do setor financeiro	Setor financeiro	Positiva
DAMNEG: *Dummy* Negativa	Empresas com resultado negativo que distribuíram proventos	Distribuição de proventos	Negativa

Quadro 1 - Análise das variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim a função matemática do modelo proposto pode ser definida como:

$$PAY_i = \beta_0 + \beta_1 \text{AT_LN}_i + \beta_2 \text{LIQGR}_i + \beta_3 \text{RENPAT}_i + \beta_4 \text{DIVB_AT}_i + \beta_5 \text{CAPEX}_i + \beta_6 \text{LL_AT}_i + \beta_7 \text{REC_AT}_i + \beta_8 \text{CON1}_i + \beta_9 \text{DUMFIN}_i + \beta_{10} \text{DUMNEG}_i + \varepsilon_i \quad 1$$

Onde: $\beta_{0\text{-}10}$ = é o coeficiente que relaciona a variável independente n com a variavel dependente; AT_LN = variável tamanho; LIQGR = Liquidez Geral; RENPAT = lucratividade; DIVB_ATT = endividamento; CAPEX = investimentos; LL_AT = Lucro líquido; REC_AT = Receita; CON1 = controle da propriedade; DUMFIN = setor financeiro; DUMNEG = empresas com resultado negativo e distribuíram dividendo.

3.3 Regressão Quantílica

Para tal propósito, utiliza-se a técnica de Regressão Quantílica[7], a qual permite analisar a associação entre a variável resposta com as variáveis explicativas nos diversos

7 Algumas vantagens inerentes à regressão quantílica sobre os MQO podem ser listadas da seguinte forma conforme (KOENKER; BASSETT, 1978): a) A técnica de regressão quantílica permite caracterizar toda distribuição condicional de uma variável resposta a partir de um conjunto de regressores; b) pode ser usada quando a distribuição não é gaussiana; c) usa a totalidade dos dados para estimar os coeficientes angulares dos quantis, ou seja, não há subamostras do conjunto de dados; Regressão quantílica é robusta a outliers; d) por utilizar a distribuição condicional da variável resposta, podem ser estimados os intervalos de confiança dos parâmetros e do regressando diretamente dos quantis condicionais desejados; e) como os erros não possuem uma distribuição normal, os estimados provenientes da regressão quantílica podem ser mais eficientes que os estimadores por meio de MQO.

quantis da distribuição condicional. Dessa forma, obtém-se um mapeamento mais amplo dos determinantes que impactam o índice *Payout*, analisando as respostas de como cada quantil responde, em vez de se obter somente uma reta de regressão para o caso da média (KOENKER; BASSETT, 1978).

Outro aspecto que evidencia a utilização da regressão quantílica é que apesar de ser aplicada a mais de três décadas, são poucos os trabalhos que utilizam esta técnica, evidenciando o grande potencial ainda não explorado. (SILVA; PÔRTO JÚNIOR, 2006). Além disso, em dividendos, a distribuição não é igual para todos os quantis sendo muito pequena a utilização de regressão quantílica.

3.4 Amostra

A amostra é composta por companhias brasileiras listadas na BMF&BOVESPA que pagaram ou não dividendos ou juros sobre capital próprio no ano de 2009 a 2013. Os dados foram extraídos do banco de dados da Economática®, das informações publicadas no site da CVM, no site da BMF&BOVESPA e na área de relações com o investidor das empresas.

No site da BMF&BOVESPA, atualizado em 01 de fevereiro de 2015, constam listadas 442 empresas. Da amostra total de empresas, foram retiradas as que não continham informações suficientes no banco de dados e as observações consideradas *outliers*[8], resultando em 425, 420, 419, 415 e 406 empresas de 2009 a 2013 respectivamente e um total de 3073 observações. Também não foi excluído nenhum setor específico.

Ressalta-se que a definição da amostra dessa forma alcança um número maior de empresas do que os demais trabalhos na área em um mercado mais amadurecido do que o encontrado pelos pesquisadores pioneiros no País. Por exemplo, Heineberg e Procianoy (2003) analisaram 7 anos, entre 1994 e 2000, 196 empresas e 951 observações. Posteriormente Ferreira Junior, Nakamura e Martin (2007) analisaram 8 anos, de 1997 a 2004, 108 empresas (setor bancário), perfazendo 864 observações. Recentemente estudos de Procianoy e Vancin (2014) analisaram 5 anos, de 2007 a 2011, e com 1.118 observações.

Cabe salientar que a variável dependente, o indicador financeiro PAY, considera os dividendos pagos no ano. Dessa forma existe uma limitação quanto a competência do pagamento de dividendos mais juros sobre capital próprio do último trimestre do ano, uma vez que este é pago no ano seguinte.

Outra limitação encontrada foi quanto à validação de alguns dados apresentados na base de dados que estavam como número índice, no entanto, era apresentado em forma de valor por algumas empresas. Esses dados tiveram que ser corrigidos analisando as informações contábeis dos relatórios no site das empresas.

8 Em estatística, *outlier*, valor aberrante ou valor atípico, é uma observação que apresenta um grande afastamento das demais da série (que está "fora" dela), ou que é inconsistente. (GLADWELL, 2008).

4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

Da amostra total de 3073 observações da variável PAY, 1.331 empresas não distribuíram nenhum tipo de provento, enquanto que 1.607 empresas distribuíram proventos e outras 135 empresas possuíram *Payouts* menores do que zero. Este último grupo possui distribuição de proventos com resultado negativo ou prejuízo, sendo considerado como fato atípico decorrente de fatores pontuais e extraordinários. Os dados foram testados em logaritmo, considerando somente os *payouts* maiores que zero. No entanto o modelo não apresentou diferença significante sobre os resultados.

Na análise é interessante observar que as variáveis desse estudo não possuem distribuição normal. Também é observado na maior parte das variáveis uma discrepância entre o valor médio e a mediana, bem como, no coeficiente de assimetria (Skewness), indicando uma análise que leva em conta as assimetrias da base de dados e a regressão quantílica leva em consideração essa particularidade. Pelo teste de JaqueBera observamos que a distribuição das variáveis não se aproxima da distribuição normal.

Na tabela 1 são apresentadas as estatísticas descritivas de todas as variáveis para todos os anos. Observa-se que a média da variável PAY ficou em 0.40 e a mediana em 0.07 no período de análise. A média do AT_LN ficou próximo da mediana. A LIQGR ficou com média 2.24 e mediana 0.9. A RENPAT com média 8.22 e mediana em 7.4. O endividamento, DIVB_AT, com média de 25.7% e mediana de 21.9% do ativo total. Os níveis de investimento CAPEX ficou em média 5.2% e para mediana 2.8% do ativo total. O LL_AT apresenta em média um resultado abaixo do esperado de -12% do ativo total, ficando a mediana em 2%. A REC_AT ficou com média de 56% e mediana de 45% do ativo total. Todas as variáveis não apresentam distribuição normal de dados.

Variáveis	PAY	AT_LN	LIQGR	RENPAT	DIVB_AT	CAPEX	LL_AT	REC_AT	CON1
Média	0,4082	13,9145	2,4367	8,2267	25,7896	0,0529	- 0,1257	0,5656	58,1434
Mediana	0,0735	14,2745	0,9000	7,4000	21,9000	0,0286	0,0257	0,4516	55,1000
Máximo	80,9731	20,8736	279,5000	316,9000	385,3000	6,9762	4,4109	4,1599	100,0000
Mínimo	- 14,1800	1,3863	0,0010	- 339,0000	0,0010	- 1,5017	- 26,7500	0,0001	0,1000
Desvio Padrão	2,4425	2,7253	11,5758	33,3036	31,4204	0,1954	1,4223	0,5790	29,0810
Assimetria	20,7849	- 1,1297	14,2554	- 0,1276	4,7622	20,2281	- 12,8351	1,9894	0,0368
Curtose	592,0933	6,3077	268,9262	29,4265	43,7842	617,0607	197,4178	9,7268	1,7770
Jarque-Bera	44.655.674	2.055	9.158.768	89.427	224.594	48.490.307	4.924.131	7.821	192
Probabilidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Observações	3.073	3.073	3.073	3.073	3.073	3.073	3.073	3.073	3.073
Ações ON	2.080								
Ações PN	993								

Empresas	471

Tabela 1 – Estatística Descritiva de todos os anos (2009 a 2013)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Economática® (2009-2013).

4.2 Correlações Entre as Variáveis

Nesse estudo, observa-se que as variáveis independentes não são altamente correlacionadas, indicando ausência de vieses na estimativa dos coeficientes e do modelo apresentado por problemas de correlação. Para esse estudo é comentado a correlação entre as variáveis com valor acima de 0.2. A maior correlação foi entre as variáveis LL_AT e AT_LN com uma relação moderada e positiva em todos os anos, sendo que a maior foi no ano de 2013 (0.58).

A RENPAT apresentou uma correlação positiva em todos os anos com o AT_LN.

A DUMFIN e AT_LN apresentou correlação positiva no período. As variáveis DIVB_AT e REC_AT a DUMFIN apresentou correlação negativa em todo o período.

A tabela 2 apresenta a correlação entre todas as variáveis e de todo o período. Houve uma correlação positiva entre LL_AT e AT_LN. Também observa-se uma correlação positiva, porém menos intensa entre DUMFIN e AT_LN. As principais correlações negativas ocorrem entre DUMFIN, DIVB_AT e REC_AT, LIQGR e AT_LN.

2009 : 2013	PAY	AT_LN	LIQGR	RENPAT	DIVB_AT	CAPEX	LL_AT	REC_AT	CON1	DUMFIN	DUMNEG
PAY	1	0,03351	0,01587	0,03050	- 0,02748	-0,01409	0,02335	0,00901	0,01225	0,01956	- 0,14618
AT_LN		1	-0,22688	0,18175	0,02275	0,02909	0,42474	0,01025	-0,15673	0,24826	0,04004
LIQGR			1	- 0,10114	- 0,12075	0,04738	0,00070	-0,09694	0,08932	- 0,02509	- 0,02332
RENPAT				1	- 0,08189	-0,03673	0,13799	0,08134	-0,03459	0,07496	- 0,16109
DIVB_AT					1	0,02925	0,04843	0,10167	-0,05963	- 0,25703	0,01974
CAPEX						1	-0,02397	0,06633	0,00933	- 0,08195	- 0,02107
LL_AT							1	0,10272	-0,12185	0,03807	0,00894
REC_AT								1	-0,07940	- 0,28378	- 0,00523
CON1									1	0,02974	- 0,01790
DUMFIN										1	- 0,01467
DUMNEG											1

Tabela 2 - Correlação Todos os anos (2009 a 2013)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Economática® (2009-2013).

4.3 Resultados das Regressões

O passo inicial foi determinar quais das variáveis independentes são estatisticamente significantes para explicar a variável dependente PAY. Para tanto através do software Eviews se obteve o t-Statistic para cada uma das variáveis e a probabilidade destas serem estatisticamente iguais a zero, conforme diversas modelagens.

Inicialmente é proposta a estimação via mínimos quadrados ordinários (MQO). No entanto, esta abordagem não foi adequada para a base de dados utilizada. Sendo assim, foi realizado a estimação utilizando o método de regressão quantílica, para os quantis .10, .25, .50, .75, .90.

No modelo de MQO estimado foi possível observar que as variáveis independentes são capazes de explicar 2.47% da variação de PAY. Optou-se pela estimação utilizando as variáveis em logaritmo, com exceção das variáveis *dummy.* As diferenças entre o modelo em nível e o modelo em logaritmo foram muito pequenas. Além disso, quando foi analisado que o valor dos coeficientes e sua significância estatística, a maioria deles é estatisticamente igual a zero. Somente a variável AT_LN apresentou uma relação positiva e significativa a 5% com a variável PAY. Ao aumento de 1 ponto da variável AT_LN a variável PAY aumentou 3.96%. Já a variável indicativa de valores negativos que distribuíram proventos apresentou uma relação negativa e significativa com a variável PAY. As demais variáveis não apresentaram relação estatisticamente significante.

Dessa forma, é possível que as variáveis independentes tenham relações distintas com a variável PAY de acordo com sua distribuição, ou seja, no início da distribuição haja uma relação de magnitude e sinal distinto do restante da distribuição. Para tentar observar se existe relevância nesta suposição foram realizados alguns testes para verificar a estabilidade dos parâmetros de MQO e também para observar se há um processo quantílico na base de dados.

Pelo teste de estimativa do processo quantílico a maior parte das variáveis possui alguma relação com a variável PAY. Contudo, na maioria dos casos esta relação claramente não é linear, nem igual para todos os pontos da distribuição, sendo assim, é possível que seja necessário a utilização de uma metodologia distinta da de MQO.

Um fato a ser observado é o aumento do desvio padrão após o quartil 0.5, no intervalo de confiança de 95%. Este fato reitera o uso de metodologia capaz de analisar a base de dados nos seus diversos pontos de acordo com as características da mesma.

No teste de igualdade de inclinação via MQO e para alguns quantis específicos, vemos que há pelo menos quatro variáveis onde seus coeficientes diferem estatisticamente da estimação de MQO. Podemos observar que duas variáveis apresentaram igualdade, sendo elas, a variável LIQGR e CAPEX. Como optou-se pela utilização de mais variáveis, não é indicado a utilização de MQO. O teste de Wald para igualdade de inclinação nos quantis foi de $X^2_{(40)}$ = 2040 [0.0000].

Visando utilizar um modelo que seja mais adequado para a base de dados, optou-se pelo método de regressão quantílica. A diferença entre a estimação via MQO e esta são os pesos atribuídos para cada observação. Inicialmente, os valores da variável PAY são ordenados de forma crescente. Então, a minimização dos erros ocorre em diversos pontos da distribuição de PAY, e não apenas nos seus valores centrais como ocorre no MQO.

A estimação via regressão quantílica é bastante similar a de MQO. Porém, ao realizar

a minimização em mais de um ponto, devido ao quantil escolhido, é como se ponderasse as observações, dando mais peso àquelas próximas ao ponto de escolha. Ou seja, ao escolher o quantil 0.1 estaremos minimizando o erro nas proximidades dos 10% menores valores de PAY. Sendo assim, as observações ao redor deste quantil terão uma ponderação maior.

Pelo teste de estimativa do processo quantílico foi possível observar que as relações entre as variáveis são distintas de acordo com a distribuição de PAY. Neste sentido, consideramos válido realizar a estimação de cinco quantis: .10, .25, .50, .75, .90.

Serão expostos na tabela 3 os resultados conforme o modelo apresentado.

Quartil		MQO	Q 0.1	Q 0.25	Q 0.50	Q 0.75	Q 0.90
AT_LN	*	3.96E-02	2.25E-20	1.87E-20	2.08E-02	3.71E-02	6.54E-02
	**	(0.0395)	(1.0000)	(1.0000)	(0.0000)	(0.0000)	(0.0000)
LIQGR		4.30E-03	-3.79E-22	-6.09E-22	5.92E-04	7.01E-03	1.80E-02
		(0.2782)	(1.0000)	(1.0000)	(0.0016)	(0.0000)	(0.6024)
RENPAT		-2.79E-04	3.19E-22	1.53E-21	1.43E-03	2.41E-03	1.99E-03
		(0.8385)	(1.0000)	(1.0000)	(0.0000)	(0.0000)	(0.0000)
DIVB_AT		-1.79E-03	-1.35E-21	-7.42E-22	-3.33E-04	-8.87E-04	-1.73E-03
		(0.2212)	(1.0000)	(1.0000)	(0.0001)	(0.0000)	(0.0000)
CAPEX		-2.45E-01	7.33E-20	-7.27E-20	1.45E-03	-5.59E-02	-1.56E-01
		(0.2765)	(1.0000)	(1.0000)	(0.9432)	(0.0000)	(0.0000)
LL_AT		1.25E-02	-3.07E-21	-1.57E-20	-1.01E-02	-5.09E-03	6.30E-03
		(0.7188)	(1.0000)	(1.0000)	(0.0000)	(0.1524)	(0.4736)
REC_AT		6.37E-02	5.38E-20	1.09E-19	3.89E-02	2.84E-02	-9.88E-02
		(0.4262)	(1.0000)	(1.0000)	(0.0001)	(0.1577)	(0.0039)
CON1		1.29E-03	-2.18E-22	5.76E-22	-2.73E-04	3.28E-04	1.70E-03
		(0.3985)	(1.0000)	(1.0000)	(0.1776)	(0.5056)	(0.0858)
DUMFIN		2.72E-02	1.35E-01	2.95E-01	2.21E-01	1.02E-01	-1.37E-02
		(0.8710)	(0.0007)	(0.0000)	(0.0000)	(0.0651)	(0.8861)
DUMNEG		-1.76E+00	-3.88E+00	-1.35E+00	-4.73E-01	-4.66E-01	-6.90E-01
		(0.0000)	(0.0000)	(0.0000)	(0.0000)	(0.0000)	(0.0000)
C		-1.27E-01	9.45E-03	1.00E-03	-1.76E-01	-1.62E-01	-1.02E-01
		(0.6714)	(0.9157)	(0.9376)	(0.0000)	(0.0334)	(0.5914)
R-quadrado		**0.0247**	**0.2537**	**0.0827**	**0.0774**	**0.0510**	**0.0353**
R-quadrado ajustado		**0.0216**	**0.2512**	**0.0797**	**0.0744**	**0.0479**	**0.0321**
Nº Observações		**3,073**					

* Primeira linha: Coeficiente.

**Segunda linha: Probabilidade. Significância estatística.

Tabela 3- Estimação da relação entre a variável PAY (em logaritmo) e outras variáveis independentes (em logaritmo) nos diferentes quantis de 2009 a 2013

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Economática® (2009-2013).

Observa-se que realmente ocorrem modificações de acordo com o quantil estimado. Também podemos observar que ao utilizar a regressão quantílica houve um incremento do R-quadrado para todos os quantis, com o mínimo de 0.0353 no quantil 0.9 e um máximo de 0.2537 no quantil 0.1. Podemos observar que essa relação foi decrescente nos quantís.

De forma distinta da estimação via MQO temos muitas variáveis que são estatisticamente significantes. A variável AT_LN, que já tinha apresentado significância estatística na estimação de MQO, manteve essa particularidade com exceção dos dois primeiros quartis. A relação desta variável com a variável PAY foi significativa e positiva, sendo mais forte no quartil 0.9 onde um aumento de 1 ponto no AT_LN aumentou 6.54%. Resultado semelhante foi encontrado por Fama e French (2001), Iquiapaza, Barbosa e Bressan (2005), Iquiapaza, Lamounier e Amaral (2006), Ferreira Junior, Nakamura e Martin (2007), Mota e Eid Junior (2010), Procianoy e Vancin (2014), com utilização de outros métodos estatísticos como dados em painel, regressão linear múltipla, regressões tobit ou logit.

A variável LIQGR foi positiva e significativa apenas para os quantis 0.5 e 0.75. Já a variável RENPAT apresentou significância a partir do quantil 0.5 em diante, com uma relação positiva de aproximadamente 0.2% com a variável PAY. Maiores valores de LIQGR geram um aumento na variável PAY. Resultado semelhante foi encontrado por Lemes Júnior, Cherobim, Rigo (2002), Ho (2003), Iquiapaza, Lamounier e Amaral (2006), Decourt e Procianoy (2006), Mota e Eid Junior (2010), Ross et al. (2013), Procianoy e Vancin (2014) com utilização de outros métodos estatísticos como dados em painel, médias de variáveis, regressão linear múltipla, regressões tobit ou logit.

A DIVB_AT também apresentou significância apenas a partir do quantil 0.5, com uma relação negativa com a variável PAY. Maiores valores de DIVB_AT geram uma redução na dependente PAY. Essa relação aumentou em magnitude com o aumento dos quantis. Estudos de Iquiapaza, Barbosa e Bressan (2005) e Mota e Eid Junior (2010) concluem que o menor endividamento influencia positivamente o pagamento de dividendos. A relação negativa é confirmada por estudos de Rozeff (1982) e La Porta et al. (2000).

A variável CAPEX foi significativa apenas nos quantis 0.75 e 0.9. A relação foi negativa, onde um aumento de 1 ponto desta variável representou uma queda de 5.59% e 15.58% respectivamente em PAY. A variável LL_AT apresentou uma relação significativa apenas no quantil 0.5 (mediana) com uma relação negativa de 1.01% com a variável PAY ao aumento de 1 ponto na variável LL_AT. Essa relação é confirmada com o estudo de Procianoy e Vancin (2014) no período de 2007 a 2011 com utilização de regressão múltipla.

Em relação a variável REC_AT apenas houve significância estatística na mediana e no quantil de 0.9. No primeiro caso a relação foi positiva. Maiores valores de REC_AT geram um aumento na dependente PAY. O aumento de 1 ponto na variável REC_AT representou um incremento na variável PAY de 3.89%, no quantil 0.5, enquanto no quantil 0.9 o aumento de 1% em REC_AT reduziu o PAY em 9.88%.

A variável CON1 não apresentou significância estatística a 1% para nenhum dos quantis. Estudos de Iquiapaza, Lamounier e Amaral (2006) e Mota e Eid Junior (2010) encontraram relação negativa entre nível de concentração e *Payout*. Nesse estudo verifica-se uma relação negativa no quartil .50. Procianoy e Vancin (2014) confirmaram uma relação positiva com utilização de regressão multivariada no período de 2007 a 2011.

A DUMFIN foi significativa nos quantis 0.1 a 0.5 e positiva. Já a DUMNEG foi significativa para todos os quantis, estando associada com uma relação negativa e cada vez mais forte com a variável PAY.

Para todos os casos da análise quantílica a significância estatística utilizada foi de 1%.

Neste trabalho podemos observar alguns resultados bastante distintos dos tradicionais. Alguns dos fatores que levaram a isso foram a não exclusão de nenhum setor econômico da base de dados, além da utilização de diversos anos. Sendo assim, a amostra total, que obteve 3.073 observações, foi uma das maiores dentre os estudos da política de dividendos.

Outro fator que modifica os resultados é a modelagem. A escolha por analisar de acordo com os quantis da distribuição, ao invés de ponderar todas as observações com o mesmo peso é capaz de se destacar, uma vez que o comportamento das variáveis não é homogêneo durante a sua distribuição.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política de dividendos tem destaque em diversos estudos visando esclarecer a sua importância e os fatores que a determinam. A forma como são distribuídos os proventos é um tema central e não se trata apenas de uma decisão sobre o quanto pagar aos acionistas, mas também do quanto de lucro permanecerá na companhia e de que forma será utilizado.

Neste sentido, o propósito deste trabalho foi identificar os fatores determinantes que impactam o índice *Payout*. A abordagem teórica levou em consideração a relevância e irrelevância dos dividendos, o conteúdo informacional e sinalização, o efeito clientela e tributos, os custos de agência e a legislação brasileira.

Contudo, foi observado que para todos os fatores mencionados, as conclusões dos estudos empíricos realizados não reúnem um consenso. Alguns autores obtiveram resultados semelhantes e outros não, seja pelo período amostral diferenciado, escolha de segmento específico ou técnica de análise utilizada.

A técnica de regressão quantílica foi aplicada e produziu um mapeamento mais completo do impacto gerado na distribuição condicional da variável resposta (PAY) para a base de dados e o período analisado. Pelo teste de igualdade de inclinação dos quantis, pelo menos os coeficientes de quatro variáveis diferem da estimação MQO.

As estimativas produzidas pela regressão quantílica permitem concluir que as

variáveis que impactam a *Payout* são: a) AT_LN com relação positiva e significativa em todos os quantis; b) a variável LIGGR foi positiva e significativa nos quantis 0.5 e 0.75; c) a RENPAT apresentou significância a partir do quantil 0.5 e positiva; d) relação negativa da DIVB_AT a partir do quantil 0.5 com a variável PAY; e) há uma relação significativa e negativa nos quartis 0.75 e 0.9 entre a variável CAPEX e PAY; f) A variável LL_AT apresentou uma relação significativa e negativa no quartil 0.5; g) a variável REC_AT apresentou uma relação positiva e significativa na mediana e no quartil 0.9; h) a variável CON1 não apresentou significância estatística a 1%, no entanto verifica-se uma relação positiva no quartil 0.75 e 0.9 e negativa nos outros quartis; i) as variáveis DUMFIN foram significativas e positivas no quartil 0.1 a 0.5 e a DUMNEG apresentou uma associação negativa e cada vez mais forte.

Nesse sentido, o estudo atingiu seu objetivo ao verificar que as variáveis tamanho, liquidez, rentabilidade, dívida bruta, investimento e receita são fatores que impactam de forma relevante a variável *payout* em tamanho e sinal diferenciadas, principalmente a partir da mediana, aumentando em magnitude nos quantis superiores.

Com base nos resultados obtidos neste trabalho, recomenda-se que outros estudos aprofundem outras *proxys*, outras técnicas econométricas, a análise por setores, os fatores que impactam empresas que distribuem dividendos além dos limites definidos pela legislação ou estatuto, *Dummy* para governança e com variáveis deflacionadas.

REFERÊNCIAS

AIVAZIAN, Varouj; BOOTH, Laurence; CLEARY, Sean. Do emerging market firms follow different dividend policies from U.S. firms? **Journal of Financial Research**, v. 26, n. 3, p. 371-387, 2003.

ALLI, Kasim L.; KHAN, Abdul Q.; RAMIREZ, Gabriel G. Determinants of corporate dividend policy: a factorial analysis. **The Financial Review**, v. 28, n. 4, p. 523-547, nov. 1993.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BLACK, Fischer. The Dividend Puzzle. **Journal of Portfolio Management**, vol. 2, n. 2, p. 5-8, 1976.

BLACK, Fischer. Why firms pay dividends? **Financial Analysis Journal**, n. 46, p. 5, 1990.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira**: teoria e prática. Tradução Alexandre Loureiro Guimarães Alcântara e José Nicolas Albuja Salazar. São Paulo. Atlas, 2001.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens; FIRMINO, Adilson; GAMA, Alex. O anúncio da distribuição de dividendos e seu efeito sobre os preços das ações: um estudo empírico do Brasil. In: III Congresso USP de Controladoria e Contabilidade (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), 2003. **Anais.** São Paulo: USP, p. 1-20, 2003.

DAMODARAN, Aswath**. Avaliação de Investimentos** - Ferramentas e Técnicas para a Determinação do Valor de Qualquer Ativo. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

DECOURT, Roberto F. **O Processo Decisório da Distribuição de Lucros das Empresas Listadas na Bovespa**. 2009. 130 f. Tese. Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009.

EISENHARDT, Kathleen. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, jan, 1989.

FAMA, Eugene, F.; FRENCH, Kenneth R. Disappearing dividends: changing firm characteristics or lower propensity to pay? **Journal of Financial Economics**, v. 60, n. 1, p. 3-43, 2001.

FAMÁ, Rubens; MARTINS, Andressa I. O que revelam os estudos realizados no Brasil sobre Política de Dividendos? **Revista ERA**, São Paulo. v. 52, n. 1 p. 24-39, 2012.

FERREIRA JUNIOR, Wanderley Ottoni; NAKAMURA, Wilson Toshiro; MARTIN, Diogenes Manoel Leiva. Evidências empíricas dos fatores determinantes das políticas de dividendos das firmas listadas na bolsa de valores de São Paulo. In: **Sétimo Encontro Brasileiro de Finanças**. Rio de Janeiro, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GLADWELL, Malcolm. **Fora de Serie – Outliers**. Rio de Janeiro. Sextante, 2008.

GORDON, Myron J. Dividends, earnings, and stock prices. **The Review of Economics and Statistics**, v. 41, n. 2, p. 99-105, 1959.

GÜTTLER, Cláudio. Governança corporativa: avaliação qualitativa das práticas em uma empresa de energia elétrica. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Agosto, 2011.

HEINEBERG, Ricardo; PROCIANOY, Jairo L. Aspectos determinantes do pagamento de proventos em dinheiro das empresas com ações negociadas na Bovespa. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação**, 27. 2003. Atibaia. Anais Atibaia: ANPAD, 2003.

HO, Horace. Dividend policies in Australian and Japan. **International advances in Economic Research**, v. 9, n. 2, p. 91-100, may 2003.

IQUIAPAZA, Roberto A; BARBOSA, Francisco V; BRESSAN, Aureliano A. Dividendos: plano real, imposto de renda e sinalização nas empresas listadas na Bovespa: 1986 a 2003. In: **Encontro brasileiro de Financças**. 5. 2005. São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo: SBFIN, 2005. Disponível em: <http://www.sbfin.org.br/encontros/2005>. Acesso em: 15 ago. 2014.

IQUIAPAZA, Roberto A; LAMOUNIER, Wagner M; AMARAL, Hudson F. Assimetria de informações e pagamento de proventos em dinheiro na Bovespa. 2006. Salvador. **Anais eletrônicos de Salvador**: ANPAD, 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/enanpad2006>. Acesso em: 08 set. 2014.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

JENSEN, Michael. Agency Costs of Free Cash Flow: Corporate Finance and Takeovers. **American Economic Review**, v. 76, n. 2, p. 323-363, 1986.

KOENKER, Roger; BASSETT, Gilbert. **Regression quantile**. Econometrica, 46, p. 33-50, jan. 1978.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Agency problems and dividend policies around the world. **Journal of Finance**, v. 55, n. 1, p. 01-33, feb. 2000.

LEMES JÚNIOR, Antônio B.; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Claudio M. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LINTNER, John. Distribution of incomes of corporations among dividends, retained earnings and taxes. **American Economic Review**, v. 46, n. 2, p. 97-113, 1956.

MILLER, Merton H; MODIGLIANI, F. Dividend policy, growth and the valuation of shares. **Journal of Business**, v. 34, n. 4, p. 411-433, 1961.

MOTA, Daniel C; EID JUNIOR, Willian. Dividendos, juros sobre capital próprio e recompra de ações: um estudo empírico sobre a política de distribuição no Brasil. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/FIN-B609.pdf>. Acesso em: 02 out. 2014.

NETO, Augusto Novis Jorge. **Dividend yield e persistência de retornos anormais das ações**: evidência do mercado brasileiro. 2002. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pós-Graduação da EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

PORTAL, Márcio Telles; ZANI, João; SCHÖNERWALD, da Silva Carlos Eduardo. Fricções financeiras e a substituição entre fundos internos e externos em companhias brasileiras de capital aberto. **Revista contabilidade e finanças**, São Paulo, v. 23, n. 58, jan./apr, 2012.

PROCIANOY, Jairo L. A política de dividendos e o preço das ações. In: VARGA, Gyorgy; LEAL, Ricardo. **Gestão de Investimentos e Fundos**. Rio de Janeiro: FCE, 2006.

PROCIANOY, Jairo L; VANCIN, Daniel F. Os fatores determinantes do pagamento de dividendos: um Approach Inovador**. Congresso: ENAMPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9. ed. São Paulo: Bookman, 2013.

ROZEFF, Michael S. Growth. **Beta and agency costs as determinants of dividend payout ratios**. Journal of Financial Research, v. 5, n. 3, 1982.

SANTANA, Luciene. **Relação entre dividendo e retorno das ações abordando aspectos determinantes da política de dividendos**: um estudo empírico em empresas com ações negociadas na BOVESPA. 2006. 82 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2006.

SANTOS, Sandrine I. G. M. **Os determinantes da política de distribuição de dividendos**: o caso das empresas não financeiras do índice PSI-20. 2011. 37 f. Dissertação (Mestrado em Finanças Empresariais) - Universidade de Cabo Verde, 2011.

SILVA, Everton Nunes da; PÔRTO JÚNIOR, S. Sabino. Sistema Financeiro e Crescimento Econômico: Uma aplicação de regressão quantílica. **Economia Aplicada**. São Paulo, v. 10, n. 3, p. 425-442, jul./set. 2006.

CAPÍTULO 17

ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA DE PENSIONES EN MÉXICO

Data de aceite: 25/10/2021
Data de submissão: 11/09/2021

Gabriela López Martínez
Professor at the Faculty of Professional Studies Iztacala
National Autonomous University of Mexico
México City
https://orcid.org/0000-0001-6147-091X

Conrado Aguilar Cruz
Professor at the Institute of Social Sciences and Humanities, Technological University of the Mixtec
Huajuapan de León, Oaxaca
https://orcid.org/0000-0003-1585-292X

RESUMEN: Para entender el estado actual del sistema de pensiones en México, el objetivo de este capítulo es examinar la evolución del esquema de financiamiento a partir de las reformas a la Ley del Seguro Social. Se presenta evidencia de la estrecha relación entre el sistema de pensiones, las reformas al sistema de seguridad social y la estrategia de financiamiento seguida por el gobierno mexicano para capitalizar individualmente las aportaciones tripartitas por invalidez, SAR, INFONAVIT e intereses generados. Los resultados muestran que el proceso de integración al sistema de capitalización individual se transformó en un mecanismo privado de fortalecimiento del sistema financiero a través del ahorro forzoso para reducir la presión sobre el presupuesto público.

PALABRAS CLAVE: sistema de seguridad social, sistema de capitalización individual, estrategia de financiamiento.

FINANCING STRATEGY FOR THE PENSION SYSTEM IN MEXICO

ABSTRACT: In order to understand the current state of the pension system in Mexico, the aim of this chapter is to examine the evolution of the financing scheme since the reforms to the Social Security Law. Evidence is presented of the close relationship between the pension system, the reforms to the social security system and the financing strategy followed by the Mexican government to individually capitalize the tripartite contributions for disability, SAR, INFONAVIT and interest generated. The results show that the process of integration into the individually funded system was transformed into a private mechanism for strengthening the financial system through forced savings in order to reduce pressure on the public budget.

KEYWORDS: social security system, individually funded system, financing strategy.

ESTRATÉGIA DE FINANCIAMENTO PARA O SISTEMA DE PENSÃO NO MÉXICO

RESUMO: A fim de compreender o estado atual do sistema previdenciário no México, o objetivo deste capítulo é examinar a evolução do esquema de financiamento desde as reformas da Lei de Previdência Social. São apresentadas evidências da estreita relação entre o sistema previdenciário, as reformas do sistema de seguridade social e a estratégia de financiamento

seguida pelo governo mexicano para capitalizar individualmente as contribuições tripartites por invalidez, SAR, INFONAVIT e os juros gerados. Os resultados mostram que o processo de integração no sistema de financiamento individual foi transformado em um mecanismo privado para fortalecer o sistema financeiro através da poupança forçada, a fim de reduzir a pressão sobre o orçamento público.
PALAVRAS-CHAVE: sistema de seguridade social, sistema financiado individualmente, estratégia de financiamento.

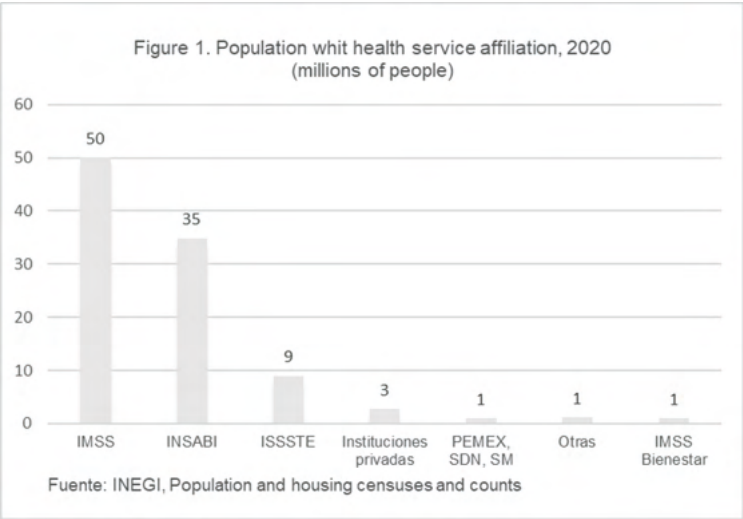
1 I INTRODUCTION

In order to analyze the financing strategy of the pension system in Mexico, examine the evolution of the scheme for financing the pension system since the reforms to the Social Security Law (LSS) in 1997. By pension system we refer to the set of transfer programs instituted by the Mexican government, whose objective is to provide income security to older adults in a context where traditional informal arrangements are considered insufficient (OCDE, 2015; Rofman & Lucchetti, 2007).The financing scheme in Mexico has as its starting point to grant financial viability to the Mexican Social Security Institute (IMSS). To this end, a strategy was followed to separate the resources destined to the payment of IMSS pensions, leaving the collection and capitalization of individual accounts in the hands of private institutions called Retirement Fund Administrators (AFORES). The reforms of the social security system came into operation in July 1997, and since they were introduced, they have generated important conflicts related to disability and occupational risk insurance and the profitability of the housing sub-account (Muñoz, 2012; Villarreal & Macías 2020). Given the magnitude of the problem, the solution was to adapt the regulatory framework in order to delimit the framework of action of the AFORES and life annuity insurers, mainly with respect tothe channelling of resources through the public and private investment financing system. According to Cox, individual capitalization systems are financially sustainable to the extent that benefits are closely linked to contributions. However, these programs do not guarantee certainty of benefits at a given age, but they do guarantee that contributors have savings in the long term, leaving them the responsibility to decide on the pension age, the age of withdrawal from the workforce, and also the freedom to continue working even when they already have their pension, informed by their individual savings accounts, their life expectancy and their employment possibilities (Cox, 2012). After two decades, it is possible to assure that a possible collapse of the pension and health system could be avoided, thanks to the fact that the public insurance scheme was modified, giving it equity and viability in the long term (Murillo & Venegas, 2011). In conclusion, the reforms to the LSS, together with the process of integration into the individually funded system, became a private mechanism for strengthening the financial system. Through forced savings, it was possible to reduce budgetary pressures, but not necessarily to generate greater financial capacity for the national productive apparatus, nor long-term certainty for the pension system

as stipulated in the Law. The rest of the document is organized into sections, so that the first reviews the literature on the structure of the pension system in the IMSS before and after the reforms to the Law. The second examines the behavior of the complex and controversial system of commission collection by the AFORES. The third section discusses the results, highlighting the main characteristics of the retirement and pension system (RJP), analyzing the effects of the individually funded system on private savings and on the strengthening of the financial system in order to reduce budgetary pressures. In the last section, conclusions are presented.

2 I IMSS PENSION SYSTEM

Prior to 1997, the pension system in Mexico structured according to the number of active contributors per pensioner (Murillo & Venegas, 2011) . As the ratio of active contributors to pensioners declined, the income earned financed a smaller and smaller share of the cost of pensions. For example, in 1973, the ratio of active right-holders to pensioners was 14:1; 1983, 11:1; 1993, 7:1; 2003: 6, and by 2012, 5:1 (IMSS, 2020; OCDE, 2015). In this regard, it should be pointed out that one of the greatest challenges facing the financing of the pension system in Mexico is the pressure exerted on it by the ageing process of the national population. For example, from 1970 to 2010, in just 4 decades, the population over 60 years of age in Mexico went from 2.7 million people to 10.2 million, 4 times more. It is clear that an older population, in addition to demanding a greater amount of services, requires more complex and more expensive medical interventions, among other services (IMSS, 2020). Figure 1 shows the population with health service affiliation by type of provider institution. The IMSS, in first place, with 50 million people, in second place, the institute of health and welfare (IHW) with 35 million people, in third place, the institute of security and social services for state workers (ISSSTE), (INEGI, 2021)



Since 1997, the IMSS has been working with a mandatory insurance regime to guarantee health services to all individuals who have a formal work relationship with an employer and voluntary insurance for self- employed workers and vulnerable groups, known as the open population. According to Article 11 of the LSS, the mandatory system includes five insurance branches: occupational risk (RT); illness and maternity (EM); disability and life (IV); retirement, unemployment at an advanced age and old age (RCV); and childcare and social benefits (Art. 11, LSS, 1995). The pension system was made up of four elements: (i) the federal and state non-contributory social pension schemes (zero pillar), (ii) the mandatory defined contribution retirement savings system (SAR), (iii) special pension schemes for certain state employees and for public universities, and (iv) voluntary individual and occupational pension plans. The main component of the Mexican pension system is the SAR, a mandatory defined contribution (DC) funded system composed of individual accounts (IMSS, 2020; OCDE, 2015). The pension benefit comes from the resources accumulated and capitalized by the individual account, as well as from the variables that intervene directly or indirectly: contributions by contribution base salary (SBC), salary level and growth, yields, age at retirement, commissions and contribution capacity. One problem is being entitled to an insufficient pension that does not cover an individual's basic needs, but it is also a problem not to be the beneficiary of any pension at all. The adoption of the new modality of individual accounts has as its antecedent, the Law of the Retirement Savings System of 1992 (LSAR). This law stipulated that the employer should contribute 7% of the base salary for each worker's individual account. Thus, 2% was earmarked for retirement and 5% for housing. Thus, with the amendment to the IMSS Law in 1997, the AFORES began to operate. The 2% of the resources of the retirement insurance, unemployment at an advanced age and old age of the SAR are managed by AFORES and by subsidiary companies: investment companies specializing in retirement funds (SIEFORE), whose resources are invested in the financial markets (CONSAR, 2020). It is important to mention that the AFORES began operations in July 1997, by the end of that year there were 14 registered, of which those linked to the largest financial groups in the country remain in the market: Banamex, Banorte, Inbursa, Principal and Profuturo. Others such as Afore Azteca, Metlife, Coppel and ISSSTE were registered and remain in the financial market (CONSAR, 2020). **Table 1** shows that, over the first ten years, the number of AFORES varied, from an initial 14, by 2003 their number was reduced to 12, and five years later their number increased to 21. It would be expected that, the greater the number, there would be more competition, therefore, a better performance in the profitability of workers' resources (Treviño and Juárez, 2017). Unfortunately, this did not happen; the international financial crisis at the end of 2008 had a strong impact on the pension funds, so Mexico was no exception. Its effect was reflected in the reduction in the number of AFORES, some merged others disappeared (Treviño & Juárez, 2017). By the end of 2013, there were again 12 and by 2017 there were 11 AFORES left. In 2021, according to CONSAR, 50.8 million workers registered in one of the 10 active AFORES.

Table 1. Evolution of the Afores, 1998 to 2021

No.	1998	2003	2008	2013	2017	2021
1		Azteca	Azteca	Azteca	Azteca	Azteca
2	Banorte	Banorte	Banorte	Banorte	Banorte	Banorte
3	Banamex	Banamex	Banamex	Banamex	Banamex	Banamex
4	Bancomer	Bancomer	Bancomer			
5	Profuturo	Profuturo	Profuturo	Profuturo	Profuturo	Profuturo
6	Main	Main	Main	Main	Main	
7	Inbursa	Inbursa	Inbursa	Inbursa	Inbursa	Inbursa
8	Guarantor	ING	Coppel	Coppel	Coppel	Coppel
9	Genesis		Metlife	Metlife	Metlife	
10	Santander	Santander	ISSSTE	ISSSTE	ISSSTE	ISSSTE
11	XXI	XXI	XXI			
12	Zurich	Actinver	Invercap	Invercap	Invercap	Ivercap
13	Tepeyac	Alianz	From the People			
14	Bital		HSBC	Sura	Sura	Sura
15	Bancrecer		ING			
16			IXE	Affirm		
17			Scotia			
18			Save			
19			Argos			
20			Actinver			
21			Bajio			Principal
Total	14	12	21	12	11	10

Source: CONSAR, statistical information, various years

3 I AFORES COMMISSIONS AND EXPENSES

Among the most common pension fund schemes, pension funds in Mexico use either defined benefit (DB) or a combination of DB and defined contribution (DC). The first scheme applies to universities or public employees and the second applies to employees of private companies (OCDE, 2015). The collection of commissions is complex andcontroversial, after being high during the first years, from 2002 onwards they began a progressive decrease, accentuated towards the end of 2003. This trend is attributed to a combination of factors such as decisions by the supervisory and regulatory entity CONSAR, pressures from external opinions, regulations of the federal competition commission (COFECE) and a slight increase in competition in recent years. Accordingto CONSAR, between 2002 and 2007, the equivalent commission on balance decreased by almost 50%. (Villarreal y Macías, 2020). The commission is the most important source of income for the AFORE. Between 1998 and 2008 the charging of fees on balance and flow was common. In 1998, out of 13 active Afores, 7 charged both types of commissions, which resulted in a considerable reduction in workers[1] resources. The commissions on flow ranged from 0.90% -afore Principal-to 1.70%

1 Year after year, in accordance with the Law of the Retirement Savings Systems (LSAR), CONSAR's Governing Board, with representation from the labor, employer and government sectors, analyzes the commissions proposed by the AFO-

-afore Profuturo, GNP and Santander- accumulating commissions of more than 20% per year, among the highest internationally (Valencia, 2008). **Table 2** shows the workers' funds accumulated in the RCV subaccounts, as well as voluntary contributions and housing. Housing resources are registered by the AFORES and managed by the institute of the national housing fund for workers (INFONAVIT).

Table 2. Workers' funds accumulated in the RVC subaccounts. Voluntary contributions and housing (millions of pesos)

Year	RCV	Contributions volunteers	Housing	Total
1998	54,470.5	46.1	51,419.0	54,470.5
1999	104,194.8	331.3	81,039.7	104,194.8
2000	158,806.2	846.0	110,294.0	158,806.2
2001	242,242.2	1,413.8	148,148.2	242,242.2
2002	315,322.4	1,900.5	178,808.2	315,322.4
2003	392,881.8	2,221.3	210,071.6	605,174.7
2004	469,145.8	2,031.0	246,336.9	717,513.7
2005	577,088.7	1,981.4	284,599.1	863,589.2
2006	712,211.8	2,236.8	326,537.6	1,040,986.2
2007	818,806.3	2,656.4	370,662.2	1,192,124.9
2008	874,769.0	2,396.3	413,999.3	1,291,164.6
2009	1,059,975.2	2,258.0	461,057.0	1,523,590.2
2010	1,265,317.4	3,704.2	506,886.7	1,775,908.3
2011	1,411,680.1	5,540.9	560,661.6	1,977,882.6
2012	1,703,187.6	9,009.4	606,114.5	2,318,311.5
2013	1,856,207.4	12,310.5	660,426.3	2,498,944.2
2014	2,107,768.4	17,362.9	719,575.5	2,844,706.8
2015	2,235,059.0	23,158.9	793,274.3	3,051,492.2
2016	2,413,701.1	29,877.3	875,277.1	3,318,855.5
Mar-2017	2,516,325.5	32,400.7	898,761.8	3,447,488.0

Note: Housing resources are registered by the AFORES and administered by INFONAVITSource: CONSAR, Statistical information, 1998-2917

The commissions of the AFOREs have fallen significantly in recent years, but not enough. This reduction is possible due to the combination of a series of legal and regulatory measures, but also due to the effect of free competition between fund managers. **Table 3** shows that, at the end of September 2014, the average simple commission of the AFORES was 1.19%, while, for the same month of 2018, it decreased to 1.021%. In its original design, the investment regime approved by CONSAR was highly limited and inflexible, but it was progressively made more flexible, including the modification of risk limits to establish investment criteria based on credit quality. The use of derivatives was introduced and prudential regulations were established regarding risk with limits based on indicators such as value-at-risk (VaR), prohibitions to include foreign issues were eliminated, only a ceiling

RES, which authorizes or may deny them.

of 20% of the portfolio was set under very precise criteria. It was also allowed to include investment in shares up to 15% of total assets. However, the share of public paper in the portfolio represents a little more than two thirds (CONSAR, 2020; Villarreal y Macias, 2020).

Table 3. Afores Commissions (% of the administered balance)

AFORE	Commission 2018
ISSSTE	0.85
Inbursa	0.97
Banamex	0.98
Banorte	0.99
Profuturo	1.02
Sura	1.02
Main	1.07
Azteca	1.08
Coppel	1.08
Invercap	1.08
Metlife	1.09
System average	1.021

Source; CONSAR, 2018

Calculations by the Bank of Mexico on returns for workers were negative, so the federal competition commission (COFECE) recognized only a return of 1% over ten years. To correct the situation, in 2008 the authorities decided to charge only a commission on the balance of the resources and, since then, the commissions have been on a downward trend. In this context, the workers' resources delivered every two months would continue to grow steadily and cumulatively. **Table 4** shows that the commission on the flow of the Afore is calculated as the percentage resulting from the quotient (1.5% by 6.5% = 0.23), i.e., if an Afore charges a commission of 1.5% of each peso contributed to the retirement, unemployment and old-age subaccounts, 23 cent are deducted immediately, so that 77 cents are paid into the individual account. It would take 65 months (five years and two months) to recover the purchasing value of the peso originally deposited if the real rate of return were 5% per year (Valencia, 2008).

Table 4. Fee structure for account management

Afore	1998		2001		2004		2007		2012	2017
	About flow (%) of SBCI	*About balance*	*About flow (%) of SBCI*	*About balance*	*About flow (%) of SBCI*	*About balance*	*About flow (%) of SBCI*	*About balance*	*About balance*	*About balance*
Actinver					1.03	0.20	1.01	0.20		
Alianz	1.60		1.60	0.50						
Bajio							0.62	0.23	1.5	
Ahorra							0.70	0.20		
Argos							0.97	0.12		
Azteca					1.10	0.15	0.90	0.40	1.52	1.10
Banamex	1.70		1.70		1.70		0.75	1.48	1.28	0.99
Bancomer	1.68		1.68		1.68		1.20	0.50	1.28	
Banorte	1.00	1.50	1.00	1.50	1.40	0.60	0.70	1.14		
Guarantor	1.68		1.63	0.50						
Genesis	1.65									
Coppel										
From the							0.92	0.30	1.59	1.10
People							0.80	0.31		
HSBC	1.68				1.60		0.75	1.20		
Inbursa					0.50	0.50	0.50	0.50	1.17	0.98
ING			1.68		1.68		0.70	1.45		
Invercap							0.80	0.36	1.59	1.10
Ixe					1.10	0.35	0.76	0.25		
ISSSTE							1.20	0.71	1.54	0.86
Principal	0.90	1.00	1.60	0.45	1.60	0.45	1.60	0.35	1.48	1.90
Profuturo	1.70	0.50	1.67	0.70	1.67	0.66	1.60	1.20	1.39	1.03
Santander	1.70	1.00	1.70	1.00	1.60	0.80	0.70	1.45		
Tepeyac	1.17	1.00	1.60	0.15						
Scotia							1.22	0.26		
XXI										
Banorte	1.50	0.20	1.50	0.20	1.30	0.20	0.60	0.26		
Zurich	0.95	1.25	1.65	0.50				1.50	1.33	1.00
Sura									1.31	1.03
Average	1.35	0.92	1.20	0.45	1.28	0.43	0.90	0.67	1.38	1.03

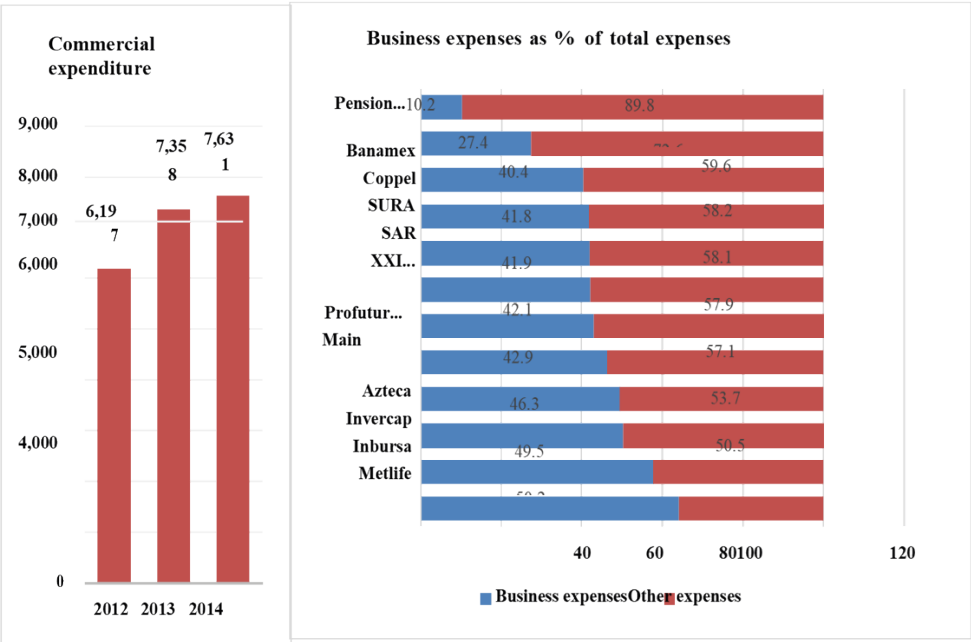
Source: Taken from Valencia in 2008:25 supplemented with CONSAR data

3.1 Expenses

According to CONSAR (2018), the AFOREs charge fees to meet a series of indispensable expenses in the management of the pension system. The total expenses of an AFORE divided into two large sections: operating expenses and other expenses. For example, enrolment and transfer costs, regulatory costs, direct operating costs of operating personnel and service to workers and direct operating costs for investment and risk management. **Figure 2** shows the commercial expenses, the most relevant component within the expenses of the AFOREs, within the item of other expenses are included administration expenses and taxes on profits. The AFOREs use their fee income, separating expenses into four main segments according to the methodology suggested by the COFECE: (a) fund

management expense, (b) operating expense, (c) commercial expense and (d) profit or loss (CONSAR, 2018).

Figure 2.
Commercial expenditure within the total expenditure of the AFOREs



Source: CONSAR (2018)

3.2 Commissions

According to COFECE methodology, Coppel is the AFORE with the highest commission in the market, ranging between 1.34% on balance, achieving profits of 47.0%. In other words, of the total commission,134 basis points or 1.34%, 63 basis points 47.0% represents the administrator's profit. This breakdown, as recommended by COFECE, reveals the AFOREs that are more efficient in operational matters, those that report more generally unproductive commercial expenditure and those that have a higher level of profit (CONSAR, 2018).

4 I RESULTS AND DISCUSSION

However, the attractive rates of return obtained in the individually-funded systems at the beginning are currently difficult to sustain in the medium term, partly due to the pressure exerted by the supply of money accumulated in the national economy by the growing pension funds, putting pressure on the capacity of the national financial system, saturating it

and stimulating it to liberalise investment towards other markets. In this way, it is determined that the pension systems financed by means of individual funding through forced internal savings to promote the country's economic growth have reached their limit, and are therefore unsustainable. The coverage of the pension systems in our country, as mentioned, is carried out under the procedure of mandatory incorporation, obliging all workers, both public and private, who maintain a relationship of dependence with an employer. There is also a voluntary incorporation mechanism by the IMSS, in which workers who lack institutional social security coverage and wish to acquire the same rights and obligations as mandatory contributors in the private sector can be insured (Aguilar, 2006). Mexico's largest mixed pension fund scheme, known as AFORES, as of the first half of 2013, managed $2.8 trillion in savings, being one of the most influential institutional investors in Mexico, along with investment banks and foreign investors. Although these pension funds are very influential, there is no public benchmark to measure their performance. Among the possible solutions to this problem, a market capitalization benchmark could be developed with the value of all SIEFORES in Mexico. De la Torre, et al. (2015) point out that unfortunately, the merger between SIEFORES and the creation of new ones could lead to an unstable benchmark weighting scheme, a problem that could lead to high turnover. According to the public and private pension fund plans in Mexico, a public and investment strategy benchmark is needed for the measurement of the investment policy statement. The benchmark is necessary to measure the investment performance of a given pension fund. Several studies highlight the need for a public benchmark to determine the quality of the funding strategy. That is, an internal or public document stating the financial objectives of the pension fund, along with the risk exposure limits, the types of assets allowed in the portfolio, its investment levels, investment exposure and all related risk, investment and return profile for the administrator (Rofman & Lucchetti, 2007; De la torre, et al.,2015). The proportional pension (PP) scheme represents an alternative for granting a universal pension to the Mexican population, compatible with the current pension structure, which increases the amount of the pension for the beneficiaries and with a saving for the State, which is derived from the collection of the Afores accounts of individuals who did not manage to obtain the benefits of a pension. This is attractive because all individuals are guaranteed the possibility of a pension and the efficient use of the amounts in the Afores that were originally intended for use during the retirement stage (Villarreal & Macías, 2020). Twenty-four years after the implementation of the reforms made to the LSS in 1997, the expected results have not been achieved. The fact that the administration of disability and life insurance (IV), retirement, unemployment at an advanced age and old age (RCV) and occupational risk insurance have become a private pension system, individually funded and with defined contributions, means that the worker can make contributions in situations of employment stability for 1250 weeks (almost 25 years), and according to the accumulated amount can contract with an insurance company for a life annuity or receive in a single payment the amount of a provisional saving (Ramírez,

2008). The 11 Afores face medium and long-term challenges: a) strengthening their financial management processes, b) strengthening various operating processes, c) promoting client retention instead of encouraging zero-sum transfers and d) improving the services they provide. CONSAR will also have to maintain incentives to stimulate healthy competition. Commissions should be congruent with all of the above (CONSAR, 2014). It is pertinent to carry out a financial analysis of the administration of retirement funds in order to find the variables at the origin of this repeated underfunding. Because, if the number of pensioners is around 3,276,596 people, according to IMSS data, and the population over 60 years of age in Mexico increased in 2010 to 10.2 million people, what will be the scenario when the older adult population doubles or triples?

5 I CONCLUSIONS

Pension systems are financial programs for the transfer of economic resources instituted by the Mexican State, whose objective is to provide economic income security for older adults. Two six-year periods prior to the reform, this income had already been considered insufficient. Currently, the government has implemented a series of strategies, which, one would speculate, could provide a solution to the problem of financing the pension system. However, there are great challenges, as is the case of the aging process of the population, where the number of older adults is increasing day by day, due to the increase in life expectancy. This paper concludes that, in order to contribute to the solution of the problem of the IMSS financial imbalance, it is convenient, among other actions, to modify the public insurance scheme in order to give it equity and viability in the long term. It would also help the financial balance to implement reforms that provide an adequate relationship between negotiation and the consensus of the social participants involved. Finally, it would be very helpful if the State were to take regulatory action in the public administration of the public sector economy, in order to guarantee that each pensioner enjoys the benefits of his or her individualized account. The State's regulatory action could focus on monitoring the adequate performance and financial development of the AFORES. Reduce the unproductive commercial expenditure of these companies, since, as has been analyzed, it represents the most important barrier to lower commissions. It is therefore essential for the AFOREs to invest more in the total aspects of the system, such as investments (financial sophistication, risk management and corporate governance) and services. It is also advisable to make social security universal, i.e., to guarantee universal health, disability, life and retirement insurance for the entire population, as well as coverage for occupational risks, unemployment insurance and family benefits for formal workers or registered independent workers, depending on the resources available. Finally, to evaluate the parameters and reduce the commissions charged by the AFOREs, it is necessary to analyze the cost structure of the administrators in the world. The operating costs driven by commercial expenditure, as

well as the general profitability situation of the fund managers for the purpose of reducing commercial expenses, since the exacerbated comercial expenditure partially explains why the commissions continue to be high.

REFERENCES

AGUILAR, J. Social security and system of pension reforms in Mexico. **Journal of Political Studies.** 8, 133-170. 2006. https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2006.8.37687

NATIONAL COMMISSION OF THE RETIREMENT SAVINGS SYSTEM. How to choose the best AFORE, returns, commissions and services. 2020. https://www.gob.mx/consar/acciones-y-programas/como-elegir-la-mejor-afore

COX, A. Labor market trends and their interdependence with the Individually Funded Pension Systems in *Opportunities and challenges of the individually funded systems in a globalized world*. International Seminar, FIAP. 2012.

DE LA TORRE, O., et al. An Actual Position Benchmark for Mexican Pension Funds Performance Economics: **Theory and Practice**, *43*, 133-154. 2015. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802015000200006 https://www.oecd.org/pensions/private-pensions/OECD-Review-Pension-Systems-Mexico-Highlights-ESP.pdf

MEXICAN SOCIAL SECURITY INSTITUTE. Institutional Program of the Mexican Social Security Institute,2020-2024. 2020. http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/transparencia/rendicion/PIIMSS-2020-2024-VF.pdf

MEXICAN SOCIAL SECURITY INSTITUTE. Statistical report 2020. https://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/memoria-estadistica-2020

NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS AND GEOGRAPHY. Population and Housing Census, 2020. https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/

SOCIAL SECURITY LAW. Chamber of Deputies of the H. Congress of the Union. General Secretariat of Parliamentary Services. 2021. https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf

SOCIAL SECURITY LAW. New Law published in the Official Gazette of the Federation on December 21, 1995, Last reform published DOF 22 -06- 2018. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lss/LSS_orig_21dic95.pdf.

MORENO, M. Economic analysis of the public pension system. 1997. https://eprints.ucm.es/id/eprint/6644/1/9713.pdf

MUÑOZ, V. Opportunities and challenges of individual capitalization systems in a globalized world. Santiago de Chile: FIAP. Presentations given at the International Seminar “Opportunities and Challenges for Individually-Funded Systems in a Globalised World”, organized by FIAP, on May 31 and June 1, 2012, in Mexico 2012. https://www.fiapinternacional.org/wp-content/uploads/2016/01/fiap_book_2012_opportunities_and_challenges_for_individually_funded_systems_in_a_globalised_world.pdf

MURILLO, L. S. & Venegas, M. F. Coverage of pension systems and factors associated with access to an old-age pension in Mexico. **Population role**s, Autonomous University of the State of Mexico, 17 (67), 209-250. 2011. http://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v17n67/v17n67a8.pdf

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. oecd studies on pension systems Mexico. 2015.

ROFMAN, R. & Lucchetti, L. Pension Systems in Latin America: Concepts and Measurements of Coverage. **Social Protection**, Informe del Banco Mundial.2007. https://documents1.worldbank.org/curated/en/845271468300572277/pdf/381700SPANISH0LAC0pensions0061601PUBLIC1.pdf

TREVIÑO, L. & Juárez, G. Veinte años de capitalización de cuentas individuales y sus promesas de pensiones. **El Cotidiano-UAM**, 204, 59-73. 2017. https://www.redalyc.org/pdf/325/32553151005.pdf

VALENCIA, A. Restructuring of the retirement savings pillars, in Ham, R., Ramírez, B. & and Valencia, A. (coords.), **Evaluation and trends of pension systems in Mexico.** El Colegio de la Frontera Norte / Miguel Ángel Porrúa, Mexico, pp. 19-36. 2008.

VILLARREAL. H. & Macías, A. The Pension System in Mexico. Institutionality, public expenditure and financial sustainability. **Macroeconomics of Development Series.** ONU-CEPAL. 2020. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45820/1/S2000382_es.pdf.

CAPÍTULO 18

FINANÇAS COMPORTAMENTAIS: UM REFLEXO DA SITUAÇÃO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE - MG NOS CAMPEONATOS E A PARTICIPAÇÃO DOS SÓCIOS TORCEDORES CRUZEIRENSES NOS JOGOS REALIZADOS NO ESTÁDIO MINEIRÃO EM 2019

Data de aceite: 25/10/2021

Gustavo Samuel Cunha
http://lattes.cnpq.br/9599646488808817

Wanessa Letícia de Oliveira Miranda
http://lattes.cnpq.br/5262939336507927

Gustavo Rodrigues Cunha
http://lattes.cnpq.br/6748300682848804

RESUMO: A preocupação dos Dirigentes de Clubes Brasileiros está no fomento de potenciais investidores e no aumento de receitas para suas equipes. Uma forma encontrada pelos Clubes a partir do ano de 2000 foi a criação de programas de Sócio Torcedor, na tentativa de fidelização destes torcedores que assumem uma parcela em valor variável como contribuição ao clube em troca de uma série de benefícios. Sabe-se que o futebol é a paixão nacional e que o torcedor está altamente conectado psicologicamente e afetivamente ao desenvolvimento do clube. O estudo busca através de uma comparação com a Teoria das Finanças Comportamentais, analisar o panorama do Cruzeiro Esporte Clube, com a sua atuação nos Campeonatos: Mineiro, Copa do Brasil, Copa Libertadores da América e Campeonato Brasileiro de 2019 – "Brasileirão" e a participação efetiva dos torcedores nas partidas realizadas no Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão.

PALAVRAS - CHAVE: Finanças, Comportamentais, Futebol, Campeonato, Torcedores.

BEHAVIORAL FINANCE: A REFLECTION OF THE SITUATION OF CRUZEIRO ESPORTE CLUBE - MG IN THE CHAMPIONSHIPS AND THE PARTICIPATION OF CRUZEIRENSE SUPPORTERS IN THE GAMES HELD AT THE MINEIRÃO STADIUM IN 2019

ABSTRACT: The concern of the Brazilian Club Officers lies in fostering potential investors and increasing revenues for their teams. One way found by the Clubs from the year 2000 was the creation of Supporter Programs, in an attempt to retain these fans who assume a variable amount as a contribution to the club in exchange for a number of benefits. Football is known to be the national passion and the fan is highly psychologically and emotionally connected to the club's development. The study seeks through a comparison with the Behavioral Finance Theory, to analyze the panorama of Cruzeiro Esporte Clube, with its performance in the Championships: Mineiro, Copa do Brasil, Copa Libertadores of America and 2019 Brazilian Championship - "Brasileirão" and the effective participation of the fans in the matches held at the Governador Magalhães Pinto - Mineirão Stadium.

KEYWORDS: Finance, Behavioral, Football, Championship, Supporters.

1 I INTRODUÇÃO

De acordo com Vereza (2016), os vieses cognitivos se mantêm presentes durante os processos de tomada de decisões, na maioria

das vezes causando vários impactos mentais e emocionais, o que os torna, sem dúvida, influenciadores essenciais na tomada de decisões. Esses vieses cognitivos podem ser entendidos como as tendências do pensar, de determinadas maneiras, que contribuam para que aconteçam desvios sistemáticos desta lógica e da decisão irracional, frequentemente estudadas em psicologia.

As Finanças Comportamentais, ou Economias Comportamentais, perfazem um novo campo de estudos da Administração, e contrapõem a Teoria da Racionalidade dos tomadores de decisão, esta comumente adotada pelas Finanças Tradicionais. O conceito de um pensamento baseado em constructos oriundos de outras ciências, tais como economia, finanças, e psicologia cognitiva, passa a oferecer subsídios capazes de formular uma ideia de que os indivíduos se afastam de uma decisão centrada na racionalidade devido àquelas tomados por impulsos, provocadas por vieses comportamentais (BAKER e NOFSINGER 2002).

Segundo Kahneman e Tverski (1979), o conceito de “aversão à perda” ou “medo da perda” pode ser fixado como um dos pilares das finanças comportamentais. Para os autores supracitados, o modelo comportamental explica que o investidor avalia seus investimentos ponderando os ganhos e as perdas, porém, não dá a ambos o mesmo valor psicológico. Baker e Nofsinger (2002) definem que “o melhor entendimento e delimitação para as falhas cognitivas individuais permitiriam aos investidores melhorarem sua capacidade decisória”.

No futebol, uma das dificuldades dos Dirigentes dos Clubes está justamente na fidelização do público Sócio Torcedor, o qual contribui mensalmente com parcelas que variam conforme a modalidade e os benefícios dentro e fora das arenas esportivas. A participação efetiva dos sócios está altamente ligada aos bons resultados nos campeonatos profissionais aos quais o clube participa durante o ano, sendo positiva para os momentos de melhores resultados e momentos de decisões, tais como semifinais e finais destas competições e quando da organização e transparência administrativa destes dirigentes (AGUIAR, 2017).

A pesquisa busca de modo geral identificar o comportamento do Sócio Torcedor do Cruzeiro Esporte Clube – MG, e a sua participação nos campeonatos realizados no ano de 2019 no Estádio Governador Magalhães Pinto - Mineirão. De forma específica, a pesquisa busca: a) identificar a carga de ingressos disponibilizados a cada partida para o público sócio torcedor, b) identificar a participação dos Sócio Torcedores nos jogos de menor impactos através do público presente no Estádio Mineirão, c) avaliar quanto aos constructos da Teoria de Finanças Comportamentais as possíveis variações do Público Sócio Torcedor durante o ano de 2019.

Para os autores, este estudo possui relevância, uma vez que contribui de forma positiva ao perfil acadêmico, devido às poucas publicações anuais sobre o Estudo de Finanças Comportamentais. Em seu estudo bibliométrico analisando um total 899 artigos, sendo 514 coletados no *EnANPAD* e 385 em outras Revistas, Holanda (2019),

aponta que entre os anos de 2009 e 2018 foram produzidos e publicados 383 (86%) artigos sobre Finanças Tradicionais contra 61 (14%) abordando Finanças Corporativas e Comportamentais.

A questão que norteia este estudo é: pode-se considerar a oscilação na ocupação do público do sócio torcedor que acompanha o momento do clube de futebol profissional, uma tomada de ações embasada pela Teoria das Finanças Comportamentais?

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco seções que podem ser descritas da seguinte forma: a primeira refere-se a parte introdutória; a segunda trata do referencial teórico-empírico acerca da teoria de finanças comportamentais, vieses cognitivos, o sentimentalismo no Futebol Brasileiro e a Conceituação do Programa do Sócio Torcedor; a terceira refere-se a metodologia utilizada nesta pesquisa; a quarta trata da apresentação e análise dos dados coletados e a quinta refere-se as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Finanças Comportamentais

Várias são as definições para as Finanças Comportamentais, porém a todas as explicações apresentadas, encontra-se uma razoável concordância entre elas. Lintner (1998), define o conceito de Finanças Comportamentais como "... o estudo de como os investidores interpretam e agem de acordo com a informação para fazer decisões de investimento".

Thaler (1999) trata este modelo de Finanças como 'finanças *open-minded*', ao explicar que às vezes para encontrar uma solução de um problema empírico, neste caso, financeiro, seria necessário considerar a possibilidade de que alguns agentes atuantes na economia não se comportassem de forma completamente racional todo o tempo. Já Olsen (1998) afirma que: "as Finanças Comportamentais não tentam definir o comportamento racional ou irracional, mas sim entender e predizer os processos de decisão psicológicos que implicam na sistemática dos mercados financeiros".

Shefrin (2000), argumenta que alguns fenômenos psicológicos se espalham por todos os campos das Finanças. Desta forma, o autor sintetiza esses fenômenos em três temas para torná-los mais claros:

> **1. Viés Heurístico (1° tema):** Os agentes financeiros cometem erros por acreditarem em suposições? Os adeptos das Finanças Comportamentais respondem que sim, e os adeptos do Modelo Tradicional de Finanças respondem negativamente. As Finanças Comportamentais reconhecem que praticantes usam pressupostos chamados heurísticos para processar informações.
>
> **2. Subordinação à Forma (2° Tema):** A forma ou estrutura com que o problema

> se apresenta influencia os praticantes? SHEFRIN assume que em adição às considerações objetivas, a percepção dos praticantes de risco e retorno é altamente influenciada pela forma como os problemas são estruturados e apresentados. Por outro lado, a teoria Tradicional de Finanças postula que os agentes veem todas as decisões através das transparentes e objetivas lentes de risco e retorno.
>
> **3. Mercados Ineficientes (3° Tema):** Erros e diferentes estruturas de problemas afetam os preços estabelecidos no mercado? Os dois últimos temas abordados são citados pelos adeptos das Finanças Comportamentais como os responsáveis por fazer os preços do mercado desviar em relação aos valores fundamentais. A Teoria Tradicional de Finanças admite o mercado como eficiente, contrariando, portanto, os temas anteriores.

A Teoria das Finanças Comportamentais trata que os mercados podem ser ineficientes, uma vez que os investidores irracionais podem levar os preços para além dos valores de equilíbrio por um certo período de tempo. Esta Teoria busca explicar ou avaliar o que a teoria tradicional enfrenta dificuldades para responder. As Finanças Comportamentais estudam a maneira como a constructos econômicos, sociológicos e psicológicos podem auxiliar na explicação de fatos da vida econômica real, considerando que os agentes econômicos podem apresentar em suas condutas limitações racionais, as quais são identificáveis emoções e erros cognitivos. (Thaler e Mullainathan, 2000 apud Famá et al, 2008).

2.2 Vieses Cognitivos

Prates (2015), considera viés cognitivo como um erro sistemático na tomada de decisões, que pode ocorrer no momento em que se processa e interpreta informações ao nosso redor. Desta forma, os vieses poderiam levar o acontecimento de muitas mudanças no decorrer do dia-a-dia. Alguns estudos tentam encontrar uma explicação dos equívocos humanos e porque os mesmos poderiam ocorrer (CAPUTO, 2014 apud COSTA, 2017).

Tendo em vista este panorama, Hillary; HSU (2011) apud Costa (2017), afirma que: “os vieses cognitivos, por sua vez, pode levar o tomador de decisão a uma impressão equivocada de suas habilidades”.

2.3 O sentimentalismo no Futebol Brasileiro

De acordo com a teoria de Benedict Anderson (1983), o fenômeno das torcidas de futebol, pode ser entendido, como uma comunidade imaginada, seja em nível de clubes, cidades, regional, ou, nacional.

Janet Lever (1983) cita o futebol como um “espaço transnacional”:

> “pequenas cidades, até mesmo áreas rurais, estão ligadas entre si e às grandes cidades pelos campeonatos estaduais e regionais. As cidades principais estão unidas em ligas nacionais e são lembradas umas das outras em competições regulares. As nações que praticam os mesmos esportes são atraídas a relacionamentos entre si através de federações continentais e internacionais, que promovem competições entre seleções nacionais;

> os sentimentos nacionalistas são avivados, ao mesmo tempo em que as pessoas se unem numa cultura popular global. (...) O esporte oferece uma estrutura comum de referências, significados e regras, que transcendem as barreiras culturais, políticas e de linguagem. (...) O futebol, como o principal esporte mundial, fixou uma base para a comunidade global, ao promover um conhecimento comum, símbolos partilhados e comunicação entre pessoas de nações diferentes. (...) As competições internacionais simultaneamente reforçam o etnocentrismo e unem as nações numa cultura popular global".

Damatta (1982) enfatiza em seus estudo que: "o futebol ao transmitir valores como a lealdade absoluta a um time, torna-se um poderoso operador classificatório, de funcionamento semelhante a um operador totêmico, segmentando a sociedade em coletividades individualizadas e compactas. O sistema classificatório futebolístico tende a ser inclusivo, formando grupos por identidade contrastiva. A identidade de uma torcida surge por oposição, não se afirmando isoladamente". (DAMATTA, 1982)

Anatol Rosenfeld, um dos primeiros pesquisadores sobre o futebol no Brasil, destaca que a popularidade deste esporte no Brasil explicava-se no favorecimento que ele proporcionava à coordenação motora do indivíduo. Desta forma: "todo menino e todo homem (isto é, a criança ou o bárbaro que há nele) tem a tendência de impelir para a frente, com o pé, latas e cascas de fruta que estão no caminho. A reação natural do homem (não do burguês assentado e, em nossa cultura, quase nunca da mulher) é devolver com o pé uma bola que rola para ele" (ROSENFELD, 1993, p.94).

2.4 O Programa do Sócio Torcedor

O Programa Sócio Torcedor, é considerado uma forma de relacionamento criado pelos clubes de futebol, que promove e incentiva continuamente a proximidade entre clubes e seus torcedores, fidelizando os envolvidos através benefícios e experiências exclusivas dentro e fora das arenas esportivas (Pereira et al., 2014).

Para Rodrigues (2010), o sócio torcedor é aquele indivíduo assíduo às partidas do clube e que possui uma relação formal e contratual com o clube, arcando mensalmente e regularmente um valor em dinheiro, podendo ter diferentes níveis de classificação e diferenciação, onde oferece-se benefícios que um torcedor comum não teria, porém, para ter estes benefícios o torcedor assume algumas obrigações.

Pereira et. al. (2014), apresentam e evidenciam a importância do programa de Sócio Torcedor em seus estudos, onde a pesquisa demonstra que entre janeiro de 2013 e setembro de 2014 "a iniciativa gerou uma renda de mais de R$ 100 milhões aos cofres dos clubes, com a adesão de novos associados".

Mesmo considerando o avanço dos Programas de Sócio Torcedores, as receitas obtidas ainda são muito dependentes do sucesso das equipes dentro de campo, e da Gestão Administrativa destas empresas, uma vez que o comportamento da torcida é, na maioria das vezes influenciado por fatores psicológicos e emocionais (Cardoso & Silveira, 2014).

Cardoso e Silveira (2014), afirmam também que: “estudar o comportamento do consumidor é muito complexo, pois não há como certificar-se o que exatamente o torcedor está sentindo, suas motivações e comportamentos psicológicos e cognitivos em cada momento”.

3 I METODOLOGIA

O estudo é caracterizado como descritivo, de abordagem quantitativa, cujo método utilizado foi o estudo de caso. Para Gil (2009); Cervo e Bervian (2002), uma pesquisa descritiva visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, e estabelece relações entre as variáveis estudadas. Deste modo, uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados. Os autores buscam identificar a oscilação da participação dos Sócio Torcedores cruzeirenses, na temporada 2019 nos Campeonatos: Mineiro, Copa do Brasil, Brasileirão e Copa Libertadores da América, dos jogos realizados no Estádio Mineirão, onde o Cruzeiro Esporte Clube atuou como clube mandante.

O estudo de caso quantitativo, pode ser considerado uma estratégia de pesquisa flexível, uma vez que permite ao pesquisador a utilização de diferentes técnicas de levantamento de dados, visando ampliação da interpretação das informações obtidas de acordo com (YIN, 2005). Gil (2009), apresenta que o estudo de caso é um instrumento adequado para a investigação de fenômenos considerados complexos, pois permite a observação das características globais e mais significativas das variáveis estudadas.

A unidade de análise do estudo será o estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão, situado na cidade de Belo Horizonte. Cabe informar que o estádio Mineirão possui capacidade para atendimento a sessenta e dois mil torcedores (MINAS GERAIS, s.d.), que o público esperado para as partidas é pré definido em reunião com órgãos do Governo de Minas Gerais, autoridades de Segurança do Estado, representantes dos clubes, representantes da Minas Arena – Gestão de Instalações Esportivas S/A – atual administradora e concessionária do Estádio (MINAS GERAIS, s.d.) e que a carga de ingressos destinada aos Sócios Torcedores cruzeirenses para cada partida é definida pelo Cruzeiro Esporte Clube (CRUZEIRO ESPORTE CLUBE, 2016).

A pesquisa seguiu de forma estatística e documental, uma vez que analisa e trabalha os dados da carga de ingressos disponibilizados ao Sócio Torcedor cruzeirense nas partidas oficiais ocorridas no Estádio Governador Magalhães Pinto – Mineirão e o efetivo acesso deste público. Os dados de acessos nas catracas foram fornecidos pelo Departamento de Tecnologia da Informação da empresa Minas Arena – Gestão de Instalações Esportivas S/A, atual administradora e concessionária do Estádio, e revelam os dados de acesso apenas para as datas em que o Cruzeiro Esporte Clube jogou como clube mandante. A técnica de amostragem adotada foi a probabilística, por conglomerados, uma

vez que observa apenas a ocupação mediante a carga de ingressos disponibilizados aos torcedores em jogos oficiais do clube como mandante nos Campeonatos: Mineiro, Copa do Brasil, Brasileirão e Copa Libertadores da América.

A pesquisa foi realizada por meio da extração de dados de sistemas de informação e/ou computacionais das catracas do estádio, e os dados foram armazenados e organizados em planilhas eletrônicas do *software Excel* da empresa Microsoft®, e posteriormente, avaliados por métodos estatísticos, tomando por referência a estatística uni e bivariada. Quanto a estatística univariada trabalhou-se os dados relativos à média, mediana, mínimo e máximo, percentis 25 e 75 e desvio padrão. Já para a estatística bivariada, observou-se os dados em relação de variáveis do estudo como aversão à perda, jogos de maior rivalidade, jogos de maior importância e resultados obtidos durante os campeonatos.

4 I DISCUSSÕES E RESULTADOS

4.1 Campeonato Mineiro

O primeiro campeonato a ser disputado anualmente pelo Cruzeiro Esporte Clube é o Campeonato Mineiro. O clube jogou oito partidas como mandante no Estádio Mineirão em 2019 contra as seguintes equipes: Patrocinense (23/01 e 23/03), Atlético MG (27/01 e 14/04 – sendo esta última data a decisão do Campeonato), Tupynambás (10/02), Tombense (10/03), Caldense (20/03) e América MG (23/03).

Com um público médio esperado de 8.990 torcedores por partida, acessaram o estádio 79,8% das cadeiras destinadas aos Sócios Torcedores (Gráfico 1). A rivalidade entre os clubes Atlético MG e Cruzeiro Esporte Clube ainda movimentam a torcida com o maior público do Sócio Torcedor para o Campeonato (16.432 espectadores), sendo um fator motivador o apoio da torcida para o clube. Alguns trabalhos a respeito do futebol, (SAAVEDRA GARCÍA et al., 2013; CARMICHAEL; THOMAS, 2005; WASHBURN et al., 2006; GLAMSER, 1990; CLARKE; NORMAN (1995); SÁNCHEZ et al., 2009) compararam dados das ligas nacionais europeias para avaliar empiricamente a existência de uma vantagem em uma equipe ter o mando de campo.

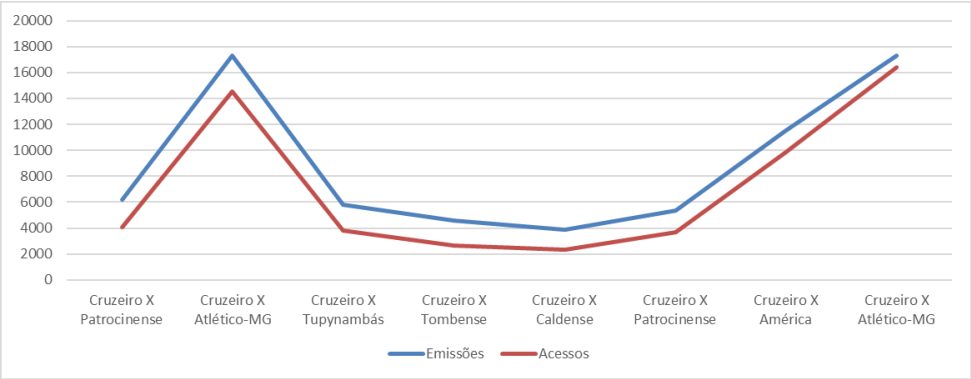


Gráfico 1 – Acesso de Público Sócio Torcedor Cruzeirense em partidas mandadas no Estádio Mineirão no Campeonato Mineiro de 2019.

Fonte: autores (2019).

4.2 Campeonato Copa do Brasil

O clube jogou apenas uma partida como mandante no Estádio Mineirão em 2019 contra a equipe do Fluminense (05/06), obtendo 87,9% do público Sócio Torcedor apoiando os jogadores (Gráfico 2).

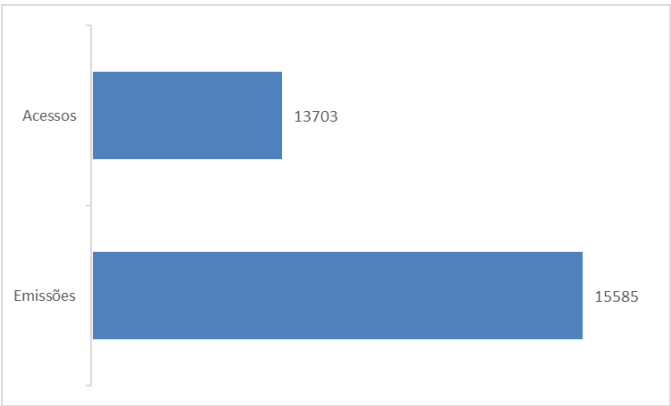


Gráfico 2 – Acesso de Público Sócio Torcedor Cruzeirense em partidas mandadas no Estádio Mineirão no Campeonato Copa do Brasil de 2019.

Fonte: autores (2019).

Mesmo os ingressos estando acima dos valores comuns, para uma única partida da competição, a torcida seguiu com um percentual maior do que no Campeonato Mineiro, por entender que o prêmio em cheque pago ao vencedor deste campeonato poderia auxiliar financeiramente, de forma positiva o Cruzeiro Esporte Clube. De acordo com KAHNEMAN e TVERSKY, (1984): “quando for mais doloroso abrir mão de um bem do que é prazeroso

obtê-lo, preços de compra serão significativamente mais baixos do que preços de venda".

4.3 Campeonato Copa Libertadores da América

Considerada uma das competições mais importantes do futebol profissional, a Copa Libertadores da América reúne grande público Sócio Torcedor (Gráfico 3).

O clube jogou quatro partidas como mandante no Estádio Mineirão em 2019 contra as seguintes equipes: Deportivo Lara (27/03), Huracán (10/04), Emelec (08/05) e River Plate (30/07), e reuniu nesta competição em Belo Horizonte um total de 55.730 presenças de Sócio Torcedores.

De acordo com a CONMEBOL (2012), trata-se da principal competição entre clubes de futebol das Américas envolvendo os primeiros colocados de 11 países da América Latina.

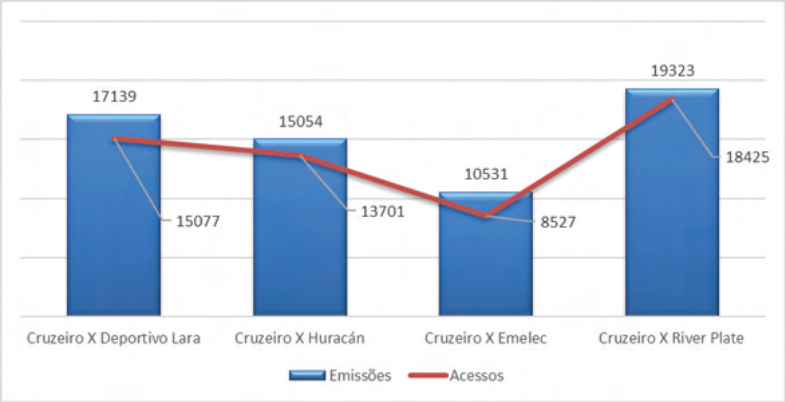


Gráfico 3 – Acesso de Público Sócio Torcedor Cruzeirense em partidas mandadas no Estádio Mineirão no Campeonato Copa Libertadores da América de 2019.

Fonte: autores (2019).

4.4 Campeonato Brasileiro – Brasileirão 2019

Foram jogadas dezenove partidas como mandante no Estádio Mineirão pelo Cruzeiro no Campeonato Brasileiro 2019 (Gráfico 4), tendo como adversários e taxa de ocupação pelos Sócios Torcedores: Ceará (73,9%), Goiás (70,2%), Corinthians (64,8%), Atlético MG (94,6% e 92,9%), Botafogo (63,6%), Athlético PR (61,6%), Internacional (90% e 67,1%), Santos (81,0%), Vasco (69,0%), Flamengo (73,2%), Fluminense (88,3%), São Paulo (83,6%), Fortaleza (84,3%), Bahia (84,5%), Avaí (79%), CSA (82,9%) e Palmeiras (78,3%), este último ocasionando o rebaixamento do Clube para o Módulo II do Campeonato Brasileiro (Série B).

Durante a competição o time não se destacou chegando ao rebaixamento para a segunda divisão. Os jogos contra o Clube Atlético Mineiro nas datas 11/07/19 e 10/11/19, e contra o Sport Club Internacional nos dias 07/08/19 e 05/10/19 apresentaram maior público devido a rivalidade entre as torcidas. Para Hansen, (2007), "esses grupamentos

iniciais tinham interesses totalmente diversos aos atuais objetivos das torcidas organizadas contemporâneas, pois compareciam aos estádios, tudo leva a crer, com o objetivo principal de apoiar o clube, promover cânticos de incentivo e organizar a festa em torno do futebol".

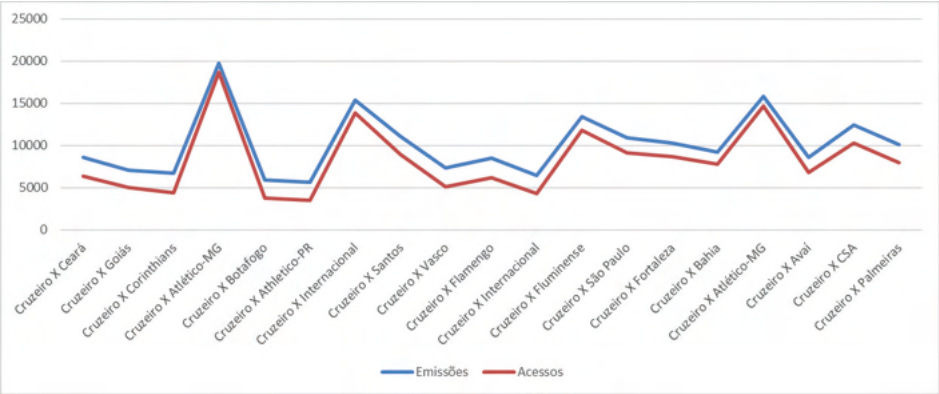


Gráfico 4 – Acesso de Público Sócio Torcedor Cruzeirense em partidas mandadas no Estádio Mineirão no Campeonato Brasileiro de 2019.

Fonte: autores (2019).

4.5 Comparativo entre as competições

O Campeonato Mineiro demonstrou ser o de menor interesse aos Sócio Torcedores cruzeirenses (79,77%), e as competições Copa do Brasil (87,92%) e Copa Libertadores da América (89,82%) conseguiram reunir o maior número de torcedores desta categoria. Já para o Campeonato Brasileiro (81,32%), pôde-se observar (Gráfico 4), que à medida que o campeonato findava e o clube não melhorava sua pontuação na tabela, os Sócios Torcedores foram se afastando do Estádio, apresentando uma diferença 1,55 pontos percentuais quando comparada à ocupação do Campeonato Mineiro 2019 (Tabela 1).

Competição	Público Total Esperado	Público Presente	Ocupação
Mineiro 2019	71.922	57.372	79,77%
Libertadores 2019	62.047	55.730	89,82%
Brasileirão 2019	193.284	157.187	81,32%
Copa do Brasil 2019	15.585	13.703	87,92%

Tabela 1 – Acesso de Público Sócio Torcedor Cruzeirense em partidas mandadas no Estádio Mineirão no Campeonato Brasileiro de 2019.

Fonte: autores, 2019.

5 | CONCLUSÕES

A Teoria de Finanças Comportamentais aparece no cenário das Finanças contrapondo a Teoria do Mercado Eficiente, uma vez que cedeu espaços a questionamentos da racionalidade do indivíduo e a sua maneira e emoções, que limitariam a sua capacidade decisória. No futebol, o gestor precisa prever que a Teoria das Finanças Comportamentais deverá ser considerada como decisória no fluxo das programações financeiras devido a oscilação do comportamento do torcedor para com o time, a diretoria, e a evolução na competição a qual o clube participa no momento. Os autores procuraram analisar empiricamente, através das lentes das Finanças Comportamentais o conceito de aversão à perda no processo decisória de participação dos Sócios Torcedores cruzeirenses nas partidas realizadas no Estádio Mineirão, corroborando com os estudos de Kahneman e Tversky (1979), com enfoque à aversão a perda, concluindo então que no ambiente do Futebol existe uma maior propensão das pessoas em sofrer mais pela perda que a um ganho proporcional.

REFERÊNCIAS

BAKER, H. K., NOFSINGER, J. R. Psychological biases of investors. **Financial Services Review**, v. 11, n. 2, p. 97-116, 2002.

CARDOSO, M. & SILVEIRA, M. (2014). A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil. Podium Sport, Leisure And Tourism Review, 03(03), 12-24. http://dx.doi.org/10.5585/podium.v3i3.99

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CARMICHAEL, F.; THOMAS, D. Home-field effect and team performance evidence from english premiership football. Journal of Sports Economics, v. 6, n. 3, p. 264-281, 2005. Disponível em: <http://libweb.ben.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login. aspx?direct=true&db=s3h&AN=SPHS-1013530&site=ehost-live&scope=cite>. Acesso em: 7 jun. 2016.

CLARKE, S. R.; NORMAN, J. M. Home ground advantage of individual clubs in english soccer. The Statistician, v. 44, n. 4, p. 509, 1995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2348899?origin=crossref>. Acesso em: 11 jan. 20.

CONMEBOL. Confederación Sudamericana de Fútbol. CONMEBOL 2012. Copa Libertadores. [citado 11 ago.2012]. Disponível em: http://www.conmebol.com/.

COSTA, R., B. Da; PIMENTA, D. P; BORSATO, J. M. L. S; RIBEIRO, K. C. S. “Otimismo e Excesso de Confiança: Um estudo do perfil comportamental dos indivíduos à luz das Finanças Comportamentais”. Universidade Federal de Uberlândia. XII SEMEAD, 2009.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE, Disponível em: https://www.sociodofutebol.com.br/, Acesso em 11 jan. 2020.

DAMATTA, Roberto. **Esporte na Sociedade:** Um Ensaio sobre o Futebol Brasileiro. In DAMATTA, Roberto e outros - Universo do Futebol: Esporte e sociedade Brasileira. Rio de Janeiro: Pinakotheke. 1982.

FAMÁ, R et al. “Hipótese de mercados eficientes e Finanças Comportamentais: as discussões persistem”. FACEF Pesquisa, v. 11, p. 5-17, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1241_TextoSeget.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2019.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GLAMSER, F. D. Contest location, player misconduct, and race: a case from english soccer.

Hansen, V. (2007). Torcida organizada Os Fanáticos: relacionamentos e sociabilidade. **Dissertação de Mestrado em Educação Física**. Curitiba, Universidade Federal do Paraná.

Journal of Sport Behavior, v. 13, p. 41-49, 1990.

KAHNEMAN, D. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

_____; TVERSKY, A. Prospect theory: ananalysis of decision under risk. **Econometrica, Chicago**, v. 47, n. 2, p. 263-291, Mar. 1979.

LEVER, Janet - 1983 - **A Loucura do Futebol.** Rio de Janeiro: Record.

LINTNER, G. (1998). `Behavioral finance: Why investors make bad decisions‘, The Planner.

MINAS GERAIS. Novo Mineirão. s.d. Disponível em <http://www.copa.mg.gov.br/novomineirao/>. Acesso em jan de 2020.

OLSEN, R. (1998). `Behavioral finance and its implications for stock price volatility’, Financial Analysts Journal.

PEREIRA, L., PESSÔA, L., FERREIRA, J., & GIOVANNINI, C. (2014). O Torcedor-Consumidor: Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio Torcedor. XXXVIII **ENANPAD 2014**, 1-15.

PRATES, W. R.: Lista de vieses cognitivos, 2016. Disponível em: <http://www.wrprates.com/lista-de-vieses-cognitivos/ > Acesso em: 18 dez. 2019

RODRIGUES, F. (2010). Programa “Sócio-Torcedor” do Sport Club Internacional. Aurora: Revista De Arte, Mídia E Política, 9, 128-138

ROSENFELD, Anatol - 1993 - Negro, Macumba e Futebol. São Paulo: Edusp.

SAAVEDRA GARCÍA, M. et al. Calculating home advantage in the first decade of the 21th century UEFA soccer leagues. Journal of Human Kinetics, v. 38, p. 141-150, 2013.

SÁNCHEZ, P. A. et al. An analysis of home advantage in the top two Spanish professional football leagues. Perceptual and Motor Skills, v. 108, n. 3, p. 789-797, 2009. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19725315>. Acesso em: 11 jan. 20.

THALER, R. (1999). `The end of behavioral finance‘, **Financial Analysts Journal**.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”. 1979.

VEREZA, Solange Coelho. **Cognição e sociedade: um olhar sob a óptica da linguística cognitiva.** Linguagem em (Dis)curso – LemD, Tubarão, SC, v. 16, n. 3, p. 561-573, set./dez. 2016.

WASHBURN, S. et al. Unraveling economists: teaching the academic of productivity the opportunity costs of and service. Southern Economic Journal, v. 72, n. 4, p. 846-859, 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acionista 175, 207, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 232, 234, 235

Ações 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 13, 15, 16, 21, 22, 40, 50, 51, 53, 58, 59, 88, 96, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 160, 161, 170, 171, 172, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 193, 195, 196, 197, 198, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 221, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 237, 243, 244, 245, 261

AÇÕES 137, 139, 144

Administração 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 23, 25, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 60, 61, 63, 75, 76, 77, 78, 80, 88, 89, 90, 91, 92, 97, 98, 100, 101, 102, 122, 125, 126, 156, 163, 173, 174, 191, 194, 196, 198, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 218, 222, 223, 224, 225, 229, 231, 234, 243, 244, 245, 260, 272

Agência 200, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 222, 224, 230, 234, 242

Aprendizagem 5, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 100, 101, 102, 123, 125, 126, 127, 130, 131, 133, 134, 136

Autocomposição 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60

B

Balanço 19, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 77

Bolsa de valores 171, 177, 187, 244

Brasil 1, 2, 25, 33, 52, 55, 59, 60, 62, 68, 75, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 92, 98, 137, 140, 141, 142, 143, 151, 156, 163, 173, 181, 183, 184, 185, 188, 191, 193, 194, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 225, 227, 231, 232, 243, 244, 245, 259, 263, 264, 265, 266, 268, 269

C

Compliance 191, 192, 193, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Comportamento 35, 39, 40, 41, 43, 46, 66, 76, 97, 127, 207, 209, 213, 224, 242, 260, 261, 263, 264, 269

Conflitos 14, 40, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 173, 207, 208, 211, 213, 214, 215, 224, 230

Contabilidade 20, 21, 22, 23, 33, 34, 172, 173, 189, 196, 205, 206, 222, 223, 224, 225, 243, 245

Controles internos 9, 10, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Corrupção 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 89, 193, 194, 195, 201, 203, 204, 205

Covid-19 139, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151

D

Demonstrações Contábeis 20, 22, 23, 32, 33, 34, 222

Desenvolvimento Humano 77, 78, 83, 90, 126

DETRAN 62, 63, 68, 69

Dividendos 175, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 236, 241, 242, 243, 244, 245

E

Educação 45, 46, 47, 48, 50, 58, 59, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 90, 92, 93, 96, 101, 102, 103, 122, 123, 125, 126, 127, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 148, 151, 194, 270, 272

Efeito Clientela 229, 230, 242

Empresas 2, 4, 6, 7, 8, 44, 48, 57, 65, 89, 102, 140, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 155, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 191, 192, 193, 195, 196, 198, 200, 201, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 243, 244, 245, 263, 272

Ensino 47, 55, 76, 77, 78, 79, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 100, 101, 102, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 146, 148, 149, 152, 153, 154, 156, 158, 160, 161

Escolaridade 68, 77, 78, 81, 83, 88

Ética 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 95, 96, 98, 140, 151, 165, 195, 197, 198, 201, 203

Experiência 1, 2, 3, 4, 11, 14, 15, 17, 91, 96, 100, 101, 126, 128, 130, 133, 143

F

Finanças 21, 22, 33, 57, 88, 147, 189, 205, 206, 222, 223, 224, 225, 227, 243, 244, 245, 259, 260, 261, 262, 269, 270

Fraudes 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 204

Futebol 259, 260, 261, 262, 263, 265, 267, 268, 269, 270

G

Gestão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 32, 33, 34, 35, 39, 48, 50, 51, 55, 63, 69, 75, 76, 78, 103, 122, 123, 125, 126, 128, 131, 136, 144, 145, 147, 151, 152, 155, 156, 162, 163, 172, 173, 174, 195, 200, 203, 205, 206, 209, 210, 230, 244, 245, 263, 264, 272

Governança corporativa 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 181, 184, 187, 188, 189, 190, 213, 222, 224, 230, 244

H

Hospital 146, 147, 149, 164, 165, 169

I

Indicadores Econômicos 19, 20, 32

Inovação 33, 93, 102, 136, 137, 152, 155, 194, 269, 272

Instituições Financeiras 191, 192, 193, 196, 202, 206

L

Lavagem de dinheiro 191, 192, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206

M

Mercado 44, 79, 80, 87, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 193, 196, 197, 203, 208, 210, 211, 213, 222, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 236, 245, 262, 269

Metodologias ativas 91, 92, 93, 96, 97, 101, 102

Ministério Público 42, 44, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 59, 60, 146

Motivação 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 73, 74, 75, 101, 209, 227

O

Organização 1, 5, 6, 8, 11, 14, 15, 16, 17, 33, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 48, 63, 64, 65, 67, 69, 72, 73, 74, 75, 78, 136, 139, 140, 147, 148, 151, 153, 154, 155, 170, 172, 173, 174, 178, 185, 191, 192, 194, 196, 197, 198, 207, 209, 212, 213, 260

P

Pandemia 57, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 148, 149, 150

Payout 214, 223, 226, 227, 228, 232, 233, 234, 236, 242, 243, 245

Políticas Públicas 19, 33, 45, 77, 78, 194

Produção mais limpa 152, 154, 155, 156, 161, 162, 163

R

Regressão quantílica 226, 235, 236, 237, 239, 241, 242, 245

Responsabilidade Social 139, 140, 144, 145, 148, 150, 151

Riscos 2, 9, 10, 66, 146, 148, 153, 154, 191, 192, 195, 196, 197, 202, 203, 204, 205

S

Satisfação 42, 50, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 75, 76, 97, 100, 148

Serviço Público 13, 35, 36, 48, 162

Servidores 1, 2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,

45, 46, 47, 55, 56, 58, 59, 62, 63, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 89, 141, 146, 147, 148, 149, 151, 156

Setor Público 19, 20, 21, 22, 23, 33, 36, 42, 44, 45

Simulação Empresarial 91, 97, 98

Sociedade 16, 17, 21, 23, 33, 36, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 52, 54, 58, 79, 92, 93, 95, 103, 136, 139, 141, 143, 144, 145, 148, 150, 153, 184, 195, 197, 204, 208, 213, 263, 270, 271, 272

Supervisão educacional 122, 124, 126, 127, 129, 133, 134

T

Torcedor 259, 260, 261, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

Trabalho 2, 7, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 25, 33, 34, 35, 37, 38, 41, 45, 51, 56, 59, 62, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 87, 88, 90, 93, 94, 95, 97, 99, 101, 102, 103, 123, 126, 127, 131, 140, 143, 147, 148, 149, 154, 156, 160, 172, 178, 188, 191, 192, 201, 202, 204, 205, 207, 209, 216, 219, 226, 227, 230, 234, 242, 243, 261

V

Valor 40, 64, 65, 83, 139, 154, 161, 170, 171, 172, 173, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 199, 201, 202, 206, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 224, 228, 229, 230, 232, 236, 237, 238, 239, 243, 259, 260, 263

ADMINISTRAÇÃO: 4

Estudos organizacionais e sociedade

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: 4

Estudos organizacionais e sociedade

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2021